

## STRUMENTI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

### PREMESSA

La realizzazione di un modello del sistema valutazione del personale deriva dalla convinzione che lo sviluppo degli enti locali sia fortemente condizionato dalla loro capacità di attivare le competenze e le energie professionali presenti al loro interno, coinvolgendo il personale e favorendone l'identificazione negli obiettivi "aziendali". Lo sviluppo di qualsiasi organizzazione, infatti, richiede la valorizzazione del contributo di tutti gli operatori che ne fanno parte, in funzione del ruolo ricoperto e dei compiti assegnati.

Le finalità del processo di valutazione del personale, che stanno alla base del presente modello di sistema di valutazione del personale e che di fatto ne danno sostanza, vengono riassunti qui di seguito:

- **conoscenza:** avere un quadro sul livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati e sul contributo quantitativo e qualitativo del dipendente. Si valuta per sapere se il singolo ha raggiunto degli obiettivi prefissati;
- **feedback e motivazione:** restituire al dipendente informazioni sulla sua performance. Si parte dal presupposto che per essere adeguatamente motivato il singolo debba conoscere le esigenze dell'organizzazione in cui opera per poter adattare i propri comportamenti. Si valuta per comunicare al dipendente se i suoi comportamenti e i suoi risultati sono in linea con le attese dell'amministrazione;
- **cambiamento:** sostenere processi di innovazione organizzativa. Nel momento in cui l'ente decide di sostenere la diffusione di nuovi valori o, più semplicemente, la revisione di alcuni processi operativi può individuare alcuni item di valutazioni puntuali. Si valuta per orientare/modificare i comportamenti del dipendente lungo una precisa direzione;
- **formazione:** individuare gap di competenza. Si enfatizzano le conoscenze e i comportamenti del dipendente, cercando di individuare eventuali aree di criticità o semplici spazi di miglioramento. Si valuta per costruire percorsi formativi adeguati a reali esigenze;
- **sviluppo:** contribuire alla crescita delle persone meritevoli, lungo un arco temporale coerente. Si valuta per stabilire se il dipendente meriti un incarico differente o un passaggio formale di carriera;
- **incentivazione:** riconoscere il contributo del personale. Si valuta per stabilire se il dipendente meriti l'assegnazione di un premio e/o un incentivo.

### 1. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

**1.1** La performance organizzativa dell'ente nel suo complesso concerne l'orientamento dell'intera organizzazione al raggiungimento degli obiettivi che l'ente locale si è posto e che sono stati individuati attraverso il Piano della performance.

Gli obiettivi della performance organizzativa dell'ente esprimono il risultato che l'organizzazione intende conseguire per la soddisfazione dei bisogni dei cittadini e devono essere coerenti con la strategia definita nella mission e nella vision. Gli obiettivi devono rispondere ai seguenti criteri:

- a. **rilevanza dell'obiettivo nell'ambito delle attività svolte dall'unità organizzativa:** è necessario concentrare l'attenzione sulle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dalla struttura organizzativa. Può trattarsi di linee di attività correlate sia a obiettivi strategici sia a obiettivi operativi o eventualmente anche gestionali.
- b. **misurabilità dell'obiettivo:** il raggiungimento degli obiettivi assegnati deve essere verificabile. In fase di assegnazione dell'obiettivo, pertanto, occorre individuare indicatori ben definiti, corredati dalle modalità di calcolo del loro valore e dai dati elementari posti a base dei calcoli.
- c. **controllabilità dell'obiettivo da parte della struttura organizzativa:** è necessario che il conseguimento dell'obiettivo dipenda in misura assolutamente prevalente dall'attività svolta dai valutati stessi e dalla loro struttura.
- d. **chiarezza del limite temporale di riferimento:** l'obiettivo ha al massimo durata annuale. La data di completamento dell'obiettivo deve essere indicata in maniera certa.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi della performance organizzativa viene indicato all'interno della relazione annuale sulla performance, che ogni ente trasmette alla Commissione indipendente di valutazione per la sua convalidazione.

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi della performance organizzativa dell'ente viene effettuata in sede di processo di valutazione, sulla base delle risultanze della relazione al piano della performance, attribuendo i seguenti punteggi:

- Obiettivo non raggiunto: 0 punti
- Obiettivo parzialmente raggiunto: 50 punti
- Obiettivo raggiunto: 90 punti
- Obiettivo raggiunto con livelli di eccellenza: 100 punti

Il livello di eccellenza viene raggiunto nel caso in cui l'obiettivo è raggiunto con un particolare apporto innovativo, una importante qualità delle azioni, in termini di esattezza, chiarezza, precisione e rispetto della tempistica.

## **1.2 La valutazione della performance di unità organizzativa**

La **performance di unità organizzativa** concerne l'orientamento della singola unità organizzativa al raggiungimento degli obiettivi gestionali assegnati attraverso il piano della performance.

Gli obiettivi indicati nel piano della performance consistono in obiettivi gestionali che vengono affidati all'apparato amministrativo al fine di garantire una corretta gestione coerente con i principi di efficienza, efficacia ed economicità. Nel proporre gli obiettivi, gli amministratori e i titolari dei diversi centri di costo devono considerare che non è possibile individuare:

- obiettivi generici, per i quali non è stato individuato l'indicatore atteso o non sono state create le condizioni per valutare in modo preciso l'attività da svolgere;
- obiettivi corrispondenti ad adempimenti amministrativi obbligatori, salvo che sia evidenziata la misura del miglioramento atteso;
- obiettivi di semplice destinazione della spesa, anziché di risultato atteso;
- obiettivi incoerenti con i programmi dell'Amministrazione o incoerenti con altri obiettivi espressi dal medesimo o da altro centro di costo dell'ente;
- obiettivi privi di misura o con misure inidonee a registrare in modo oggettivo l'indicatore atteso.

## **3. I SOGGETTI VALUTATI**

**3.1** Il personale in rapporto di impiego e di servizio con l'ente, con e senza titolarità di posizione organizzativa, a tempo pieno e part-time, con esclusione del Segretario Comunale.

## **4. ELEMENTI OGGETTO DI VALUTAZIONE**

**4.1** Ogni dipendente sarà valutato, con pesi diversi a seconda del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, sui seguenti elementi:

- la performance organizzativa, legata al raggiungimento degli obiettivi strategici contenuti nel piano della performance;
- la performance di unità organizzativa, connessa ai centri di responsabilità e legata alla realizzazione dei programmi e dei progetti contenuti nel Piano della performance;
- i comportamenti organizzativi individuali, legati al dizionario dei comportamenti organizzativi.

Nei paragrafi successivi sono illustrati in maniera più dettagliata i diversi elementi oggetto di valutazione, con particolare attenzione ai collegamenti con gli strumenti di programmazione e le modalità di valutazione.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi viene indicato all'interno del piano della performance a consuntivo. Il Piano della performance a consuntivo costituisce uno strumento indispensabile per la valutazione del raggiungimento degli obiettivi in quanto al suo interno viene indicato se sono stati raggiunti o meno gli obiettivi indicati nel Piano della performance preventivo.

La valutazione del grado di raggiungimento della performance di unità organizzativa viene effettuata in sede di processo di valutazione, sulla base delle risultanze a consuntivo, attribuendo i seguenti punteggi:

- Obiettivo non raggiunto: 0 punti
- Obiettivo parzialmente raggiunto: 50 punti
- Obiettivo raggiunto: 90 punti
- Obiettivo raggiunto con livelli di eccellenza: 100 punti

Il livello di eccellenza viene raggiunto nel caso in cui l'obiettivo è raggiunto con un particolare apporto innovativo, una importante qualità delle azioni, in termini di esattezza, chiarezza, precisione e rispetto della tempistica.

#### **4.2 La valutazione dei comportamenti organizzativi individuali**

Le competenze sono il patrimonio complessivo di qualità personali e conoscenze professionali che i dipendenti posseggono e che vengono utilizzate per lo svolgimento delle prestazioni lavorative. È un capitale, un bene valutabile, osservabile e migliorabile nel tempo attraverso processi di apprendimento e sviluppo. Le competenze si traducono in **comportamenti organizzativi individuali** e sono tra loro strettamente connessi. Tale valutazione ha l'obiettivo di valutare i comportamenti del dipendente in relazione alle attese dell'organizzazione.

La suddetta valutazione ha, inoltre, la funzione di integrare il sistema di valutazione dei risultati, che:

- dovendo necessariamente basare la valutazione su obiettivi predefiniti all'inizio del periodo di programmazione, non potrebbe valorizzare in maniera esaustiva tutte le ulteriori attività svolte all'interno dell'organizzazione;
- dovendo ricorrere a obiettivi che siano traducibili in risultati misurabili, non riuscirebbe a evidenziare il contributo fornito da ciascuna unità di personale al raggiungimento degli obiettivi stessi.

In questo contesto, risulta di fondamentale importanza per il buon funzionamento del sistema di valutazione che i soggetti che hanno un ruolo attivo di valutazione effettuino una significativa differenziazione dei giudizi dei comportamenti dei propri collaboratori.

La valutazione viene effettuata sulla base di categorie di comportamenti differenti in base al ruolo ricoperto da ogni dipendente all'interno dell'ente, in particolar modo si distingue tra personale con responsabilità di servizio e senza responsabilità.

**4.3 La valutazione dei comportamenti del personale titolare di posizione organizzativa** avviene attraverso l'analisi delle seguenti tipologie:

1. capacità di guidare i collaboratori e leadership;
2. capacità di collaborare con i soggetti istituzionali interni ed esterni all'ente;
3. formazione e sviluppo professionale;
4. innovazione dei processi organizzativi;
5. relazioni con i diversi portatori di interesse;
6. modalità di programmazione, di utilizzo e di rendicontazione delle risorse assegnate;
7. capacità di individuare e risolvere i problemi;

8. tensione al risultato e alla qualità del lavoro.

A ciascun comportamento organizzativo sono associate quattro fasce di valutazione per ciascuna delle quali sono definiti i corrispondenti descrittori, che esprimono le caratteristiche che il valutato deve possedere per raggiungere un determinato punteggio, ossia:

1. prima fascia: punteggio da 0 a 25;
2. seconda fascia: punteggio da 26 a 50;
3. terza fascia: punteggio da 51 a 75;
4. quarta fascia: punteggio da 76 a 100.

Il dettaglio di ogni comportamento organizzativo è contenuto nell'allegato a) "Dizionario dei comportamenti organizzativi del personale titolare di posizione organizzativa".

**4.4 La valutazione delle comportamenti del personale NON titolare di posizione organizzativa** avviene attraverso l'analisi delle seguenti tipologie:

1. capacità di fare squadra (collaborazione e team working);
2. capacità di individuare e risolvere i problemi;
3. tensione al risultato e alla qualità del lavoro;
4. formazione e sviluppo professionale;
5. orientamento all'utente;
6. flessibilità;
7. motivazione;
8. spirito di iniziativa.

A ciascun comportamento organizzativo sono associate quattro fasce di valutazione per ciascuna delle quali sono definiti i corrispondenti descrittori, che esprimono le caratteristiche che il valutato possiede. Le fasce di valutazione e i relativi punteggi sono i seguenti:

1. prima fascia: punteggio da 0 a 25;
2. seconda fascia: punteggio da 26 a 50;
3. terza fascia: punteggio da 51 a 75;
4. quarta fascia: punteggio da 76 a 100.

Il dettaglio di ogni comportamento organizzativo è contenuto nell'allegato b) "Dizionario dei comportamenti organizzativi del personale NON titolare di posizione organizzativa".

## Schema riepilogativo degli elementi oggetto di valutazione

<b>Elemento oggetto di valutazione</b>	<b>Documento di pianificazione</b>	<b>Documento di rendicontazione</b>	<b>Scala di valutazione</b>
<i>Performance organizzativa dell'ente</i>	<i>Piano della performance</i>	<i>Relazione annuale sulla performance</i>	<i>Obiettivo non raggiunto: 0 punti Obiettivo parzialmente raggiunto: 50 punti Obiettivo raggiunto: 90 punti Obiettivo raggiunto con livelli di eccellenza: 100 punti</i>
<i>Performance di unità organizzativa</i>	<i>Piano della performance preventivo</i>	<i>Piano della performance consuntivo</i>	<i>Obiettivo non raggiunto: 0 punti Obiettivo parzialmente raggiunto: 50 punti Obiettivo raggiunto: 90 punti Obiettivo raggiunto con livelli di eccellenza: 100 punti</i>
<i>Comportamenti organizzativi individuali</i>	<i>1. Dizionario dei comportamenti organizzativi del personale titolare di posizione organizzativa 2. Dizionario dei comportamenti organizzativi del personale NON titolare di posizione organizzativa</i>	<i>Scheda di valutazione</i>	<i>Prima fascia: punteggio da 0 a 25 Seconda fascia: punteggio da 26 a 50 Terza fascia: punteggio da 51 a 75 Quarta fascia: punteggio da 76 a 100</i>

## 5. LA DEFINIZIONE E IL CALCOLO DEL PUNTEGGIO DI RISULTATO

**5.1** Per ottenere il punteggio finale del dipendente devono essere effettuati i seguenti passaggi fondamentali:

1. attribuzione di un punteggio di risultato in funzione del raggiungimento degli obiettivi di performance dell'ente ( $\alpha$ ). Tale punteggio viene calcolato in base alla media di tutti i punteggi ottenuti per i diversi obiettivi ed assume un valore compreso tra 0 e 100;
2. attribuzione di un punteggio in funzione della valutazione della performance di unità organizzativa sulla base degli obiettivi di Piano della performance ( $\beta$ ). Tale punteggio viene calcolato in base alla media di tutti i punteggi ottenuti per i diversi obiettivi ed è un valore compreso tra 0 e 100;
3. attribuzione di un punteggio di risultato in funzione della valutazione dei comportamenti ( $\gamma$ ). Tale punteggio viene calcolato in base alla media di tutti i punteggi ottenuti per i diversi comportamenti organizzativi ed è un valore compreso tra 0 e 100;
4. calcolo del punteggio totale individuale. Viene calcolato effettuando la media ponderata dei punteggi di  $\alpha$ ,  $\beta$  e  $\gamma$ , secondo le pesature attribuite alle diverse figure professionali come nella tabella sottostante.

Tabella 1) Pesatura degli elementi oggetto di valutazione per i diversi ruoli professionali

Elementi oggetto di valutazione	Personale Titolare di posizione organizzativa	Personale NON titolare di posizione organizzativa
$\alpha$ valutazione della performance organizzativa dell'ente	20%	20%
$\beta$ valutazione della performance di unità organizzativa	50%	30%
$\gamma$ valutazione dei comportamenti organizzativi individuali	30%	50%
TOTALE	100%	100%

La valutazione si esprime in centesimi ed è considerata positiva se pari o superiore a 50 centesimi. La valutazione del personale inferiore a 50 centesimi comporta la mancata corresponsione della retribuzione di risultato.

Fatto salvo il principio generale per cui ogni dipendente è coinvolto nel raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa dell'ente ( $\alpha$ ) e nel raggiungimento degli obiettivi di performance di unità organizzativa ( $\beta$ ), nel caso in cui un soggetto non venga valutato su uno o entrambi di questi due elementi, il relativo peso percentuale è sommato al peso percentuale della valutazione dei comportamenti organizzativi individuali ( $\gamma$ ).

### 5.2 Le modalità di calcolo del punteggio per i diversi ruoli professionali

Il metodo di calcolo per ciascun soggetto sarà il seguente:

1. punteggio totale dei titolari di posizione organizzativa =  $[(\alpha \cdot 20) + (\beta \cdot 50) + (\gamma \cdot 30)] / 100$
2. punteggio totale del personale NON titolare di posizione organizzativa =  $[(\alpha \cdot 20) + (\beta \cdot 30) + (\gamma \cdot 50)] / 100$

## 6. CONVERSIONE DELLA VALUTAZIONE IN TRATTAMENTO ECONOMICO ACCESSORIO

La valutazione del raggiungimento degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi adottati determina un punteggio di risultato, sulla base del quale viene attribuito il trattamento economico accessorio (o retribuzione/salario di risultato), in funzione delle fasce di punteggio e in proporzione alla durata del rapporto di lavoro.

L'erogazione del compenso incentivante del personale dipendente verrà effettuata in funzione di fasce determinate dal punteggio ottenuto nella valutazione come risulta dalla seguente tabella:

Fascia del punteggio di risultato conseguito	% compenso erogato
<50	0%
≥50 e ≤60	60%
>60 e ≤70	70%
>70 e ≤80	80%
>80 e ≤90	90%
>90 e ≤95	95%
>95	100%

Per i dipendenti NON titolari di posizione organizzativa il fondo per il salario di risultato verrà distribuito sulla base della votazione conseguita, della percentuale del rapporto di lavoro e del periodo di servizio.

## 7. MODALITÀ E TEMPI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

7.1 Il processo di valutazione avviene annualmente nei termini previsti dal regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi. La verifica del raggiungimento degli obiettivi e l'attestazione dei comportamenti organizzativi individuali è validata attraverso un'apposita relazione di valutazione, di cui agli allegati c), d), e), f), g) e h) del presente documento.

7.2 La valutazione dei titolari di posizione organizzativa è effettuata dal Nucleo di Valutazione in merito al raggiungimento degli obiettivi e ai comportamenti individuali. È necessario che la valutazione avvenga attraverso un confronto diretto tra i soggetti, in un momento dedicato, attraverso l'illustrazione delle attività svolte e il confronto sul grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati.

7.3 Prima dell'eventuale determinazione di valutazione negativa il Nucleo di Valutazione assicura il contraddittorio al responsabile di servizio/titolare di posizione organizzativa.

7.4 La valutazione del personale NON titolare di posizione organizzativa è effettuata dal responsabile di servizio. È necessario che la valutazione avvenga attraverso un confronto diretto tra i soggetti, in un momento dedicato, attraverso l'illustrazione delle attività svolte e il confronto sul grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati.

7.5 Prima dell'eventuale determinazione di valutazione negativa il valutatore assicura il contraddittorio al dipendente.

Si precisa che il compenso incentivante non spetta nel caso di presenza in servizio di durata inferiore a 120 giorni anche non consecutivi rispetto all'anno.

Il termine minimo riferito al periodo di servizio è derogato per i dipendenti con rapporto di lavoro a tempo indeterminato che terminano in corso d'anno il rapporto di lavoro.

Il salario di risultato non spetta ai dipendenti collocati in aspettativa.

### 8. Allegati

- a) Dizionario dei comportamenti organizzativi del personale titolare di posizione organizzativa
- b) Dizionario dei comportamenti organizzativi del personale NON titolare di posizione organizzativa
- c) Scheda Valutazione della performance organizzativa dell'ente (Titolari di P.O.)
- d) Scheda valutazione della performance di unità organizzativa (Titolari di P.O.);
- e) Scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi individuali 8 Titolari di P.O.)
- f) Scheda Valutazione della performance organizzativa dell'ente (NON Titolari di P.O.)
- g) Scheda valutazione della performance di unità organizzativa (NON Titolari di P.O.);
- h) Scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi individuali (NON Titolari di P.O.)

Allegato a)

Dizionario dei comportamenti organizzativi del personale titolare di posizione organizzativa

	Competenza	Punteggio	Descrizione
1	<p><u>CAPACITÀ DI GUIDARE I COLLABORATORI E LEADERSHIP</u></p> <p>Questo indicatore considera i seguenti aspetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- capacità di guidare i collaboratori, di concordare gli obiettivi comuni e le azioni che ne consentono il raggiungimento;</li> <li>- capacità di pianificare, organizzare e monitorare il lavoro dei collaboratori, mantenendone e rafforzandone la coesione interna;</li> <li>- avere cura della comunicazione interna, del clima organizzativo e della motivazione dei collaboratori;</li> <li>- saper svolgere un paziente e metodico lavoro di diffusione delle conoscenze tra i collaboratori, sviluppandone la professionalità;</li> <li>- capacità di sostenere con successo le propri tesi e di convincere gli interlocutori della loro fondatezza;</li> <li>- attitudine ad argomentare in modo chiaro e coerente e a controbattere tempestivamente con ragionamenti validi e pertinenti</li> </ul>	<p>0 - 25</p> <p>26 - 50</p> <p>51 - 75</p> <p>76 - 100</p>	<p>La capacità di guidare i collaboratori, nei vari aspetti che la compongono, non è oggetto da parte tua di specifiche attenzioni; ritieni di avere capacità e attitudini più tecnico-specialistiche piuttosto che non gestionali e organizzative. Hai diverse difficoltà a pianificare le attività dei tuoi collaboratori, a individuare le priorità e a verificare i risultati. Sei consapevole di avere alcune difficoltà a sostenere una tesi e ad argomentare con chiarezza e sicurezza.</p> <p>La capacità di guidare i collaboratori, nei vari aspetti che la compongono, è oggetto da parte tua di limitate attenzioni; preferisci concentrarti maggiormente su altri aspetti. La definizione degli obiettivi, la pianificazione delle attività, l'individuazione delle priorità, il monitoraggio e la comunicazione interna non sempre sono chiari ed efficaci, generando in alcuni casi motivi di confusione e criticità nel clima organizzativo. Hai alcune difficoltà a suscitare il consenso degli interessati in relazione al tuo ruolo nell'organizzazione.</p> <p>La capacità di guidare i collaboratori, nei vari aspetti che la compongono, è da parte tua elemento estremamente importante, a cui prestare molta attenzione; sei consapevole di avere capacità e attitudini in tale senso. Chiarezza e condivisione di obiettivi, operatività, capacità di fare squadra, circolazione delle informazioni e trasparenza dei processi e delle relazioni sono qualità fondamentali del tuo stile di gestione che riesci a esercitare con facilità e ottenendo ottimi risultati. Sei in grado di prevedere le mosse dell'interlocutore e di tenerne conto nell'elaborazione delle tue argomentazioni. Obiezioni non previste non ti colgono impreparato e normalmente sei in grado di reagire prontamente con argomenti persuasivi</p> <p>L'orientamento agli altri, nei vari aspetti che lo compongono, è secondo te un aspetto fondamentale, a cui prestare grande attenzione; ritieni di avere eccellenti attitudini e capacità in tale senso. Sei estremamente attento nei confronti degli altri e investi nelle relazioni con gli altri in prospettiva strategica di lungo periodo con ottimi risultati. Programmi e metti in atto, anche in situazioni complesse, iniziative volte a influenzare e convincere gli interessati. Sai rapportarti a una molteplicità di interlocutori, mostrando abilità nella scelta dello stile comunicativo e degli schemi argomentativi.</p>
2	<p><u>CAPACITÀ DI COLLABORARE CON I SOGGETTI ISTITUZIONALI INTERNI ED ESTERNI ALL'ENTE</u></p> <p>Questo indicatore considera i seguenti aspetti:</p>	0-25	<p>Riconosci il ruolo degli organi politici e l'importanza dei rapporti con gli stessi. Tuttavia ritieni di avere delle difficoltà a tale proposito. Sei incentrato sull'attività interna all'ente, che ritieni essere la dimensione principale a cui prestare attenzione. Sei consapevole di non avere facilità a comprendere le dinamiche esterne</p>

	<p>-collaborazione e assistenza nei confronti degli organi politici dell'ente (Sindaco, Presidente, Assessori e Consiglieri);</p> <p>-partecipazione costruttiva alle sedute e alle attività degli organi di governo;</p> <p>-propensione al confronto e al dialogo con i componenti degli organi di governo;</p> <p>-interesse, disponibilità e partecipazione nei confronti di altri soggetti istituzionali al di fuori del proprio ente di appartenenza.</p>		al tuo ente e a intrattenere rapporti sistematici e agevoli con l'ambiente esterno.
		26-50	Riconosci il ruolo degli organi politici e l'importanza dei rapporti con gli stessi. Tuttavia hai difficoltà nella definizione delle modalità e degli strumenti utili alla gestione dei rapporti. Non sempre hai facilità a comprendere le dinamiche esterne al tuo ente e a intrattenere rapporti agevoli con l'ambiente esterno. Partecipi saltuariamente alle attività dei soggetti istituzionali connessi al tuo ente.
		51-75	Ritieni importante curare i rapporti con gli organi politici, singolarmente e nelle situazioni collegiali. Fornisci risposte adeguate e nei tempi richiesti. Durante le sedute degli organi politici, fornisci il supporto adeguato alla trattazione delle tematiche in questione. Normalmente hai facilità a comprendere le dinamiche esterne al tuo ente e a intrattenere rapporti regolari e proficui con l'ambiente esterno, costruendo una rete di relazioni professionali diffusa. Partecipi saltuariamente all'attività di soggetti istituzionali connessi al tuo ente assumendo un atteggiamento partecipativo, ritenendo che la tua partecipazione possa essere utile alla tua attività lavorativa
		76-100	Ritieni molto importante curare i rapporti con gli organi politici, in termini di supporto, affiancamento, interlocuzione e contribuzione, come singoli e in tutte le situazioni collegiali. Assumi un approccio propositivo e risolutivo rispetto alle richieste degli organi politici. In funzione delle attività degli stessi organi, effettui approfondimenti utili alla più efficace trattazione delle tematiche in questione. Sai di avere grandi capacità nel comprendere le dinamiche esterne al tuo ente, e intratti rapporti costanti e molto proficui con un'ampia e variegata rete di soggetti dell'ambiente esterno. Partecipi alle attività e ai lavori di soggetti istituzionali connessi al tuo ente assumendo un atteggiamento partecipativo e propositivo. Ti adoperi sia per il tuo ente sia per la crescita del sistema nel suo complesso.
3	<p><b><u>FORMAZIONE E SVILUPPO PROFESSIONALE</u></b></p> <p>Questo indicatore considera i seguenti aspetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- numero di ore di formazione fruita nel corso dell'anno;</li> <li>- approccio nei confronti della propria formazione e tipologia di formazione fruita nel corso dell'anno.</li> </ul>	0-25	Le ore di formazione di cui hai fruito nel corso dell'anno sono state inferiori a 10. Ritieni di disporre già dell'esperienza e delle competenze necessarie per svolgere adeguatamente la tua professione
		26-50	Le ore di formazione di cui hai fruito nel corso dell'anno sono comprese tra 10 e 20. Sei consapevole dell'importanza della formazione per la qualità della tua professionalità, tuttavia, per ragioni di tempo, priorità e carico di lavoro non sei nelle condizioni per poter dedicare molto tempo alla tua formazione.
		51-75	ore di formazione di cui hai fruito nel corso dell'anno sono state superiori a 20. Consideri la formazione una buona opportunità di crescita e di sviluppo professionale. Hai effettuato prevalentemente formazione tecnico-specialistica.
		76-100	Le ore di formazione di cui hai fruito nel corso dell'anno sono state superiori a 20. Ritieni che la formazione sia uno strumento indispensabile per la crescita professionale personale e per portare innovazione e

			produttività all'interno dell'ente. Hai effettuato sia formazione tecnico-specialistico sia formazione manageriale.
4	<p><b><u>INNOVAZIONE DEI PROCESSI ORGANIZZATIVI</u></b></p> <p>Questo indicatore considera i seguenti aspetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- atteggiamento nei confronti del cambiamento;</li> <li>- conoscenza degli strumenti informatici;</li> <li>- promozione di strumenti per la semplificazione dei processi e delle procedure all'interno dell'ente.</li> </ul>	0-25	Sei consapevole dei vantaggi che possono essere apportati dall'innovazione tecnologica, ma non hai facilità a utilizzare i mezzi informatici e tecnologici, a cui continui a preferire gli strumenti tradizionali. L'innovazione dei processi è certamente un aspetto importante, tuttavia ritieni che nella tua organizzazione esso non sia necessario e che spesso il cambiamento produca più problemi che vantaggi. Ritieni che non sia possibile pensare a significative semplificazioni dei procedimenti e delle procedure interne all'ente.
		26-50	Sei consapevole dei vantaggi che possono essere apportati dall'innovazione tecnologica, tuttavia non hai molta confidenza con i mezzi informatici e tecnologici. L'innovazione dei processi è certamente un aspetto importante, tuttavia ritieni che nella tua organizzazione tale aspetto non presenti particolare rilevanza. Ritieni che i procedimenti e le procedure interni all'ente siano complessi, e che per essi non sia così facile introdurre delle semplificazioni.
		51-75	Conosci i principali strumenti informatici e tecnologici che utilizzi quotidianamente nel tuo lavoro. Ti interessi alle novità che emergono in materia e cerchi di introdurle in ambito lavorativo. Non hai difficoltà ad adattarti alle nuove procedure organizzative e consideri sempre positivamente il cambiamento.
		76-100	Conosci diversi strumenti informatici e tecnologici, ti aggiorni costantemente sulle ultime novità in materia nella convinzione che possano supportare l'attività lavorativa tua e dei tuoi collaboratori. Promuovi e incoraggi sistematicamente il cambiamento e la riorganizzazione dei processi e delle procedure interne all'ente in un'ottica di progressiva semplificazione e miglioramento organizzativo.
5	<p><b><u>RELAZIONI CON I DIVERSI PORTATORI DI INTERESSE</u></b></p> <p>Questo indicatore considera i seguenti aspetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, gli utenti e i destinatari di servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;</li> <li>- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi.</li> </ul>	0-25	Le relazioni con i portatori di interesse non sono un tuo punto di forza, ovvero non sono oggetto da parte tua di specifiche attenzioni. Sei convinto che sia assolutamente più importante curare gli aspetti oggettivi dell'azione amministrativa, piuttosto che non valutarne e misurarne l'efficacia.
		26-50	Le relazioni con i portatori di interesse sono oggetto da parte tua di limitate attenzioni; ritieni che vi siano altri aspetti su cui doverti concentrare di più. Sei disposto a confrontarti con i soggetti portatori di interesse, limitandoti però a fornire informazioni basilari. A tuo parere la soddisfazione dell'utenza è un elemento difficile da prevedere e da ottenere, poiché dipende da fattori soggettivi e circostanze contingenti, a cui non sarebbe produttivo prestare attenzioni specifiche. Per questo motivo non hai attivato sistemi per la misurazione del grado di soddisfacimento delle attività e dei servizi dell'ente
		51-75	Le relazioni con i portatori di interesse sono secondo te un aspetto importante, a cui prestare attenzioni

			specifiche; ritieni di avere buone attitudini e capacità in tale senso. Cerchi di assumere sempre un atteggiamento disponibile nei confronti dei diversi portatori di interesse, cercando di individuare le risposte adeguate alle loro esigenze. Anche per questi motivi, hai promosso l'attivazione di sistemi per la misurazione del grado di soddisfacimento delle attività e dei servizi dell'ente.
		76-100	Le relazioni con i portatori di interesse sono secondo te un aspetto fondamentale, a cui prestare grande attenzione; ritieni di avere eccellenti attitudini e capacità in tale senso. Ritieni che ai portatori di interesse sia necessario dedicare specifiche attenzioni, tanto che approfondisci sempre le problematiche che ti vengono richieste fornendo risposte pienamente esaustive e sollecite, ponendo al centro della tua attenzione la soddisfazione dell'utenza. Hai attivato sistemi permanenti per la misurazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi.
6	<p><b><u>MODALITÀ DI PROGRAMMAZIONE, DI UTILIZZO E DI RENDICONTAZIONE DELLE RISORSE ASSEGNATE</u></b></p> <p>Questo indicatore considera i seguenti aspetti:          -l'efficienza nell'impiego delle risorse umane, economiche e strumentali, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi</p>	0-25	Sei consapevole del fatto che la programmazione, l'utilizzo e la rendicontazione delle risorse assegnate non sono un tuo punto di forza; non dedichi a tale aspetto particolari attenzioni e ritieni di avere maggiori capacità su altri fronti. Ritieni di avere delle difficoltà nella programmazione delle risorse economiche dell'ente. Per il resto, in alcune circostanze si sono verificati scostamenti rispetto alle risorse assegnate. Ritieni di avere delle difficoltà a tenere aggiornata la parte politica nella gestione economico-finanziaria.
		26-50	Sei consapevole del fatto che non sempre riesci a programmare, di utilizzare e rendicontare le risorse assegnate nella maniera più adeguata; non dedichi molta attenzione a tale aspetto. Ritieni importante effettuare una corretta pianificazione delle risorse economiche, tuttavia non sempre sei a tuo agio nell'occuparti della gestione economico-finanziaria. Hai qualche incertezza nell'affrontare i temi economico-finanziari con la parte politica.
		51-75	Ritieni di avere buone capacità di programmazione, utilizzo e rendicontazione delle risorse assegnate. Dedichi attenzioni specifiche a tale aspetto, ottenendo buoni risultati. Ritieni di essere in grado di pianificare e di gestire in maniera corretta le risorse economiche assegnate per il raggiungimento degli obiettivi, rimanendo nei limiti fissati dai documenti di programmazione. Utilizzi lo strumento del benchmarking per supportare la parte politica nelle scelte strategiche.
		76-100	Ritieni di avere ottime capacità di di programmazione, utilizzo e rendicontazione delle risorse assegnate. Dedichi massima attenzione a tale aspetto, ottenendo ottimi risultati. Effettui una pianificazione strategica delle risorse economiche assegnate, anche tenendo conto delle dimensioni e del grado di complessità del tuo ente, raggiungendo obiettivi di qualità e generando una rimarcabile efficienza. Produci con cadenza periodica documenti di reportistica per aggiornare la parte politica sull'andamento dell'utilizzo delle risorse

			finanziarie. Utilizzi lo strumento del benchmarking per supportare la parte politica nelle scelte strategiche. Hai promosso e attivato progetti per ricevere risorse finanziarie aggiuntive rispetto a quelle spettanti all'ente.
7	<u>CAPACITA' DI INDIVIDUARE E RISOLVERE I PROBLEMI</u>  Questo indicatore considera i seguenti aspetti: <ul style="list-style-type: none"> <li>• capacità di selezionare e identificare i "veri problemi", quelli dalla cui soluzione dipende la riuscita del proprio lavoro e il successo dell'organizzazione;</li> <li>• capacità, una volta individuato il vero problema, di dare con chiarezza una formulazione nuova e diversa che ne agevoli la soluzione;</li> <li>• capacità di strutturazione del problema: esplicitazione dei termini costitutivi del problema, organizzazione logica delle loro relazioni e definizione dei rapporti con il contesto di riferimento;</li> <li>• capacità di risolvere il problema: realizzazione delle azioni che ne rappresentano la soluzione.</li> </ul>	0-25	Non intuisce e non individui il vero problema e non orienti l'analisi per risolverlo. Non riesci a dare un'organizzazione logica agli elementi costitutivi del problema. Il risultato del tuo lavoro non è chiaro, non è efficace e presenta forti incongruenze.
		26-50	Intuisce il vero problema ma non riesci a orientare l'analisi per giungere a una possibile soluzione. La tua capacità di costruzione logica e concettuale è molto limitata e il risultato del tuo lavoro è poco chiaro, poco efficace e incongruente
		51-75	Inquadri subito il vero problema e orienti la soluzione, dando un contributo intellettuale e una creatività di rilievo. La tua capacità di costruzione logica e concettuale è molto sviluppata e il risultato del tuo lavoro è molto chiaro, efficace e congruente. Possiedi un buon livello di pensiero creativo che porta all'azione elementi di novità.
		76-100	Inquadri e analizzi il problema in maniera impeccabile, dando un tuo personale contributo di altissimo rilievo e proponendo soluzioni di assoluta novità. La tua capacità di strutturazione del problema è eccellente e non presenta debolezze logiche. Il risultato del tuo lavoro è estremamente chiaro, molto efficace, sempre connotato da sistematicità e congruenza e caratterizzato da significativi elementi di novità rispetto a precedenti soluzioni.
8	<u>TENSIONE AL RISULTATO E ALLA QUALITÀ DEL LAVORO</u>  Questo indicatore considera i seguenti aspetti: <ul style="list-style-type: none"> <li>• capacità di concentrare i propri sforzi e le proprie azioni in direzioni precise e finalizzate al raggiungimento di risultati realistici ma sfidanti</li> <li>• capacità di migliorare la quantità e la qualità della prestazione di lavoro capacità di fissare e rivedere costantemente gli obiettivi e di definire piani di lavoro di medio-lungo periodo.</li> </ul>	0-25	Non sei all'altezza del tuo compito e non ti poni obiettivi di miglioramento. Lavori in modo disattento, discontinuo e approssimativo, ciò che realizzi richiede integrazioni, non metti nulla di nuovo nel tuo lavoro.
		26-50	Incontri difficoltà nel raggiungere gli obiettivi previsti che non vanno oltre gli standard definiti. L'accuratezza con cui lavori è quella minima richiesta.
		51-75	Ti poni obiettivi di miglioramento. Promuovi nuove modalità di lavoro, sei attento alle implicazioni delle tue decisioni sui costi e sul consumo di risorse.
		76-100	Ti poni continui obiettivi sfidanti che richiedono grande impegno. Pianifichi la tua attività in una prospettiva non limitata al breve periodo.

Allegato b)

Dizionario dei comportamenti organizzativi del personale NON titolare di posizione organizzativa

	<u>Competenza</u>	<u>Punteggio</u>	<u>Descrizione</u>
1	<p><b><u>CAPACITA' DI FARE SQUADRA (COLLABORAZIONE E TEAM WORKING)</u></b></p> <p>Questo indicatore considera i seguenti aspetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• attitudine alla mediazione tra i componenti di un gruppo di lavoro o tra i colleghi all'interno di uno stesso ufficio, insieme alla creazione di valori condivisi, senso di appartenenza e identità</li> <li>• capacità di dare spazio a caratteristiche e competenze individuali così che possano contribuire all'arricchimento professionale e relazionale del gruppo</li> <li>• capacità di sostenere lo spirito di cooperazione in vista di obiettivi comuni tra soggetti con competenze diverse</li> </ul>	0-25	Mancanza totale di condivisione.
		26-50	Scarsa attenzione rivolta alle dinamiche interne al gruppo e alimentazione di contrasti e disagi.
		51-75	Difficoltà relazionali di fronte ai processi di cambiamento. Collaborazione a livello strettamente formale e propensione al lavoro solista.
		76-100	Capacità di ascolto, immedesimazione e comprensione degli altri. Ricerca di punti di contatto tra i componenti del gruppo. Capacità di creare, trasmettere e promuovere i valori identitari del gruppo.
2	<p><b><u>CAPACITA' DI INDIVIDUARE E RISOLVERE I PROBLEMI</u></b></p> <p>Questo indicatore considera i seguenti aspetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• capacità di selezionare e identificare i "veri problemi", quelli dalla cui soluzione dipende la riuscita del proprio lavoro e il successo dell'organizzazione;</li> <li>• capacità, una volta individuato il vero problema, di dare con chiarezza una formulazione nuova e diversa che ne agevoli la soluzione.</li> <li>• capacità di strutturazione del problema: esplicitazione dei termini costitutivi del problema, organizzazione logica delle loro relazioni e definizione dei rapporti con il contesto di riferimento</li> <li>• capacità di risolvere il problema: realizzazione delle azioni che ne rappresentano la soluzione</li> </ul> <p>È preponderante la capacità di costruzione concettuale e di ordinamento gerarchico dei pensieri.</p>	0-25	Non intuisce e non individua il vero problema e non orienta l'analisi per risolverlo. Non riesce a dare un'organizzazione logica agli elementi costitutivi del problema. Il risultato del tuo lavoro non è chiaro, non è efficace e presenta forti incongruenze.
		26-50	Intuisce il vero problema ma non riesce a orientare l'analisi per giungere a una possibile soluzione. La tua capacità di costruzione logica e concettuale è molto limitata e il risultato del tuo lavoro è poco chiaro, poco efficace e incongruente
		51-75	Inquadra il vero problema e orienta l'analisi verso la soluzione, dando un contributo intellettuale e una creatività di rilievo. La tua capacità di costruzione logica e concettuale è molto sviluppata e il risultato del tuo lavoro è molto chiaro, efficace e congruente. Il risultato del tuo lavoro è abitualmente chiaro, efficace e congruente.
		76-100	Inquadra e analizza il problema in maniera impeccabile, dando un tuo personale contributo di altissimo rilievo e proponendo soluzioni di assoluta novità. La tua capacità di strutturazione del problema è eccellente e non presenta debolezze logiche. Il risultato del tuo lavoro è estremamente chiaro, molto efficace, sempre connotato da sistematicità e congruenza e caratterizzato da significativi elementi di novità rispetto a precedenti soluzioni.
3	<p><b><u>TENSIONE AL RISULTATO E ALLA QUALITÀ DEL LAVORO</u></b></p> <p>Questo indicatore considera i seguenti aspetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• capacità di concentrare i propri sforzi e le proprie azioni in direzioni</li> </ul>	0-25	Non sei all'altezza del tuo compito e non ti poni obiettivi di miglioramento. Lavori in modo disattento, discontinuo e approssimativo, ciò che realizzi richiede integrazioni, non metti nulla di nuovo nel tuo lavoro.
		26-50	Incontri difficoltà nel raggiungere gli obiettivi previsti che non vanno oltre gli standard definiti. L'accuratezza con cui

	precise e finalizzate al raggiungimento di risultati realistici ma sfidanti <ul style="list-style-type: none"> <li>• capacità di migliorare la quantità e la qualità della prestazione di lavoro</li> <li>• capacità di fissare e rivedere costantemente gli obiettivi e di definire piani di lavoro di medio-lungo periodo</li> </ul>		lavori è quella minima richiesta.
		51-75	Raggiungi i risultati che ti vengono richiesti, riuscendo a realizzarli con adeguata precisione. Ti poni obiettivi di miglioramento, mettendoli in pratica anche attraverso nuove modalità di lavoro.
		76-100	Ti poni continui obiettivi sfidanti che richiedono grande impegno. Pianifichi la tua attività in una prospettiva non limitata al breve periodo.
4	<b>FORMAZIONE E SVILUPPO PROFESSIONALE</b> Questo indicatore considera i seguenti aspetti: <ul style="list-style-type: none"> <li>• approccio nei confronti della formazione;</li> <li>• capacità di individuazione delle proprie esigenze formative;</li> <li>• livello qualitativo e quantitativo della formazione fruita.</li> </ul>	0-25	Ritieni che non vi siano le condizioni e le necessità di investire sulla formazione. Ritieni di disporre già dell'esperienza e di tutte le competenze necessarie per svolgere adeguatamente i tuoi compiti. Non hai partecipato ad alcun corso di formazione.
		26-50	Sei consapevole dell'importanza della formazione. Tuttavia, per ragioni di tempo, priorità e carico di lavoro, ritieni che non vi siano le condizioni per poter dedicare molto tempo alla formazione. Per questo hai partecipato raramente ai corsi di formazione che ti venivano segnalati dal tuo superiore.
		51-75	Sei consapevole dell'importanza della formazione. Hai privilegiato i momenti di formazione ad altri impegni nella convinzione che questi potessero migliorare le tue prestazioni lavorative. Hai fatto richiesta per la partecipazione a diversi corsi di formazione
		76-100	Sei consapevole dell'importanza della formazione. Per questo hai proposto al tuo superiore un piano formativo personale, sulla base della valutazione delle tue esigenze formative.
5	<b>ORIENTAMENTO ALL'UTENTE</b> Questo indicatore considera i seguenti aspetti: <ul style="list-style-type: none"> <li>• disponibilità e cortesia dimostrate nei confronti degli utenti dei diversi servizi offerti dall'ente;</li> <li>• capacità di capire le esigenze degli utenti, soddisfare le loro richieste, superando le loro aspettative;</li> <li>• capacità di rispondere con tempestività ed efficacia alle richieste, sollecitando anche gli altri uffici a farlo;</li> <li>• tutelare l'utente, garantendo il rispetto delle norme.</li> </ul>	0-25	Non ti senti responsabile del soddisfacimento dell'utente. Ti mostri contrario o indifferente alla necessità di finalizzare il tuo lavoro al soddisfacimento delle esigenze dell'utente.
		26-50	Tendi ad offrire il servizio minimo indispensabile, attenendoti in modo esclusivamente burocratico alle prescrizioni normative per l'erogazione dei servizi, senza verificare se la risposta burocratica risulta adeguata al soddisfacimento delle esigenze dell'utente.
		51-75	Rispondi alle richieste di informazione e/o erogazione/assistenza, o di collaborazione dell'utente verificando in che misura la tua risposta porta alla soddisfazione dell'esigenza espressa.
		76-100	Perseguì il miglioramento continuo dell'organizzazione dei servizi, effettuando delle analisi dei problemi posti dagli utenti e dalle soluzioni adottate e traendo da questi delle proposte utili per modificare l'organizzazione dei servizi, e migliorare continuamente efficienza e qualità degli stessi.
6	<b>FLESSIBILITA'</b> Questo indicatore considera i seguenti aspetti: <ul style="list-style-type: none"> <li>• capacità di adattarsi alla situazione e di lavorare efficacemente in contesti e ruoli differenziati o con gruppi di lavoro differenti</li> <li>• disponibilità a confrontarsi con prospettive diverse e ad apprezzarle</li> <li>• apertura a nuove possibilità e capacità di comprenderne le</li> </ul>	0-25	Ostinazione, chiusura al dialogo. Incapacità di affrontare i cambiamenti e ostilità nei confronti delle novità.
		26-50	Disponibilità passiva al cambiamento. Conformismo negli atteggiamenti e scarsa propensione al confronto.
		51-75	Accettazione costruttiva dei mutamenti e degli imprevisti e apertura al confronto e allo scambio di opinioni. Visione dei cambiamenti come fattori di miglioramento professionale e organizzativo
		76-100	Promozione dell'innovazione di strategie lavorative e relazionali. Promozione e incentivazione dei mutamenti.

	applicazioni nella propria area		Capacità di trarre slanci e spunti costruttivi dagli imprevisti.
7	<u>MOTIVAZIONE</u> Questo indicatore considera i seguenti aspetti: <ul style="list-style-type: none"> <li>• intensità dell'energia che si spende ogni giorno nel proprio lavoro</li> <li>• natura della motivazione che sorregge e accompagna l'impegno personale</li> <li>• senso di autodisciplina e perseveranza, che aiuta a non disperdere le energie personali e a focalizzarle sulla meta da raggiungere</li> <li>• capacità di trovare nella propria attività nuovi stimoli e interessi, traendo soddisfazione da quello che si fa, più ancora che da quello che si riceve per ciò che si fa</li> </ul>	0-25	Cerchi di fare meno del minimo indispensabile, quando si avvicina la fine della giornata lavorativa lasci tutto senza ultimare ciò che stai facendo, eviti il coinvolgimento in qualsiasi attività e novità.
		26-50	Cerchi di fare il minimo indispensabile e sei restio alle novità.
		51-75	Esegui disciplinatamente il tuo lavoro senza particolare coinvolgimento, non approfondisci la logica di ciò che ti viene richiesto e non hai quindi capacità autocorrettiva. Se ti viene richiesto ti fermi al lavoro più del dovuto.
		76-100	Ti dedichi anima e corpo al tuo lavoro. Porti sempre a termine il tuo lavoro, anche oltre l'orario lavorativo stabilito, non aspetti ordini dall'alto di fronte a un'emergenza, ma ti attivi autonomamente, ti prendi a carico lavori aggiuntivi in caso di sostituzione di colleghi. Sei autocritico sul tuo operato ed eviti di ripetere errori, tendi a ricercare sempre nuovi spunti per migliorare nel tuo lavoro.
8	<u>SPIRITO DI INIZIATIVA</u> Questo indicatore considera i seguenti aspetti: <ul style="list-style-type: none"> <li>• capacità di attivarsi autonomamente senza aspettare sollecitazioni esterne</li> <li>• desiderio di cercare comunque soluzioni, anche attraverso strade mai percorse</li> <li>• attitudine ad anticipare gli eventi per coglierne le opportunità, senza farsi intimorire dai rischi connessi</li> </ul>	0-25	Fai solo ciò che ti è espressamente richiesto e bisogna sollecitarti più volte prima che ti attivi, trovi scuse per non prendere iniziative e ti limiti a sterili recriminazioni.
		26-50	Pur rendendoti conto della necessità di attivarti autonomamente non sempre sei in grado di prendere le necessarie iniziative.
		51-75	Non aspetti impulsi esterni e sollecitazioni, ma agisci prontamente, assumendo le necessarie iniziative. Previeni le criticità e le situazioni di emergenza, adottando gli opportuni accorgimenti. Non ti scoraggi, perseveri e fai ripetuti tentativi per superare gli ostacoli.
		76-100	Guardi al futuro, più che come fonte di incertezze e rischi da cui cautelarti, come sfida a cogliere nuove opportunità e a cercare soluzioni inedite, che non tieni gelosamente per te, ma sei pronto a mettere a disposizione degli altri.

Allegato c) Scheda Valutazione della performance organizzativa dell'ente

n. Obiettivo	Descrizione obiettivo	Indicatore di risultato	Risultato atteso	Risultato raggiunto	Punteggio
1					
2					
3					
4					
5					

<b>Totale</b>	
<b>Valutazione media (<math>\alpha</math>) (totale/numero obiettivi)</b>	

**LEGENDA**

Per ogni obiettivo devono essere descritti i seguenti elementi:

- **descrizione obiettivo:** descrivere brevemente l'obiettivo indicato nel piano della performance;
- **indicatore di risultato:** descrivere l'indicatore numerico che è stato individuato per la determinazione dell'obiettivo;
- **risultato atteso:** indicare il risultato atteso indicato nel piano della performance;
- **risultato raggiunto:** indicare il risultato che è stato effettivamente conseguito e che è stato riportato nella relazione al piano della performance;
- indicare il punteggio corrispondente al livello di raggiungimento dell'obiettivo secondo la scala:

obiettivo non raggiunto: 0 punti

obiettivo parzialmente raggiunto: punti 50

obiettivo raggiunto: punti 90

obiettivo raggiunto con livelli di eccellenza. punti 100

#### Allegato d) Valutazione della performance di unità organizzativa

n. Obiettivo	Programma/progetto/ centro di costo	Descrizione obiettivo	Indicatore di risultato	Risultato atteso	Risultato raggiunto	Punteggio
1						
2						
3						
4						
5						

<b>Totale</b>	
<b>Valutazione media (<math>\alpha</math>) (totale/numero obiettivi)</b>	

#### LEGENDA

Per ogni obiettivo devono essere descritti i seguenti elementi:

- **programma/progetto/centro di costo:** indicare il numero e la descrizione del programma, progetto, centro di costo all'interno del quale è inserito l'obiettivo di unità organizzativa.
- **descrizione obiettivo:** descrivere brevemente l'obiettivo indicato nel piano della performance;
- **indicatore di risultato:** descrivere l'indicatore numerico che è stato individuato per la determinazione dell'obiettivo;
- **risultato atteso:** indicare il risultato atteso indicato nel piano della performance;
- **risultato raggiunto:** indicare il risultato che è stato effettivamente conseguito e che è stato riportato nella relazione al piano della performance;
- **punteggio:** indicare il punteggio corrispondente al livello di raggiungimento dell'obiettivo secondo la scala:

obiettivo non raggiunto: 0 punti

obiettivo parzialmente raggiunto: punti 50

obiettivo raggiunto: punti 90

obiettivo raggiunto con livelli di eccellenza. punti 100

**Allegato e) Valutazione dei comportamenti organizzativi individuali**

Ad ogni comportamento organizzativo deve essere associato un punteggio secondo la seguente scala:

- Prima fascia: Punteggio 0-25
- Seconda fascia: Punteggio 26-50
- Terza fascia: Punteggio 51-75
- Quarta fascia: Punteggio 76-100

Per un'analisi delle singole competenze consulta il "Dizionario delle competenze del personale titolare di posizione organizzativa"

	Comportamenti organizzativi del personale titolare di posizione organizzativa	Punteggio
1	Capacità di guidare i collaboratori	
2	Capacità di collaborare con i soggetti istituzionali interni ed esterni all'ente	
3	Formazione e sviluppo professionale	
4	Innovazione dei processi organizzativi	
5	Relazioni con i diversi portatori d'interesse	
6	Modalità di programmazione, di utilizzo, e di rendicontazione delle risorse assegnate	
7	Capacità di individuare e risolvere i problemi	
8	Tensione al risultato	
	<b>TOTALE</b>	
	<b>VALUTAZIONE MEDIA (γ) TOTALE/8</b>	

**RIEPILOGO ESITI VALUTAZIONE**

1. Valutazione della performance organizzativa dell'ente	(α)	50%
2. Valutazione della performance di unità organizzativa	(β)	30%
3. Valutazione dei comportamenti organizzativi individuali	(γ)	20%
<b>finale</b>	<b>Punteggio</b>	

Formula per il calcolo del punteggio finale [ (α•20) + (β•50) + (γ•30) ] / 100

data \_\_\_\_\_

Firma del Nucleo di valutazione \_\_\_\_\_

## PERSONALE NON TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Allegato f) Valutazione della performance organizzativa dell'ente

n. Obiettivo	Descrizione obiettivo	Indicatore di risultato	Risultato atteso	Risultato raggiunto	Punteggio
1					
2					
3					
4					
5					

<b>Totale</b>	
<b>Valutazione media (<math>\alpha</math>) (totale/numero obiettivi)</b>	

### LEGENDA

Per ogni obiettivo devono essere descritti i seguenti elementi:

- **descrizione obiettivo:** descrivere brevemente l'obiettivo indicato nel piano della performance;
- **indicatore di risultato:** descrivere l'indicatore numerico che è stato individuato per la determinazione dell'obiettivo;
- **risultato atteso:** indicare il risultato atteso indicato nel piano della performance;
- **risultato raggiunto:** indicare il risultato che è stato effettivamente conseguito e che è stato riportato nella relazione al piano della performance;
- indicare il punteggio corrispondente al livello di raggiungimento dell'obiettivo secondo la scala:

obiettivo non raggiunto: 0 punti

obiettivo parzialmente raggiunto: punti 50

obiettivo raggiunto: punti 90

obiettivo raggiunto con livelli di eccellenza. punti 100

Allegato g) Valutazione della performance di unità organizzativa

n. Obiettivo	Programma/progetto/ centro di costo	Descrizione obiettivo	Indicatore di risultato	Risultato atteso	Risultato raggiunto	Punteggio
1						
2						
3						
4						
5						

<b>Totale</b>	
<b>Valutazione media (<math>\alpha</math>) (totale/numero obiettivi)</b>	

**LEGENDA**

Per ogni obiettivo devono essere descritti i seguenti elementi:

- **programma/progetto/centro di costo:** indicare il numero e la descrizione del programma, progetto, centro di costo all'interno del quale è inserito l'obiettivo di unità organizzativa.
- **descrizione obiettivo:** descrivere brevemente l'obiettivo indicato nel piano della performance;
- **indicatore di risultato:** descrivere l'indicatore numerico che è stato individuato per la determinazione dell'obiettivo;
- **risultato atteso:** indicare il risultato atteso indicato nel piano della performance;
- **risultato raggiunto:** indicare il risultato che è stato effettivamente conseguito e che è stato riportato nella relazione al piano della performance;
- **punteggio:** indicare il punteggio corrispondente al livello di raggiungimento dell'obiettivo secondo la scala:

obiettivo non raggiunto: 0 punti

obiettivo parzialmente raggiunto: punti 50

obiettivo raggiunto: punti 90

obiettivo raggiunto con livelli di eccellenza. punti 100

**Allegato h) Valutazione dei comportamenti organizzativi individuali**

Ad ogni comportamento organizzativo deve essere associato un punteggio secondo la seguente scala:

- Prima fascia: Punteggio 0-25
- Seconda fascia: Punteggio 26-50
- Terza fascia: Punteggio 51-75
- Quarta fascia: Punteggio 76-100

Per un'analisi delle singole competenze consulta il "Dizionario delle competenze del personale titolare di posizione organizzativa"

	Comportamenti organizzativi del personale titolare di posizione organizzativa	Punteggio
1	CAPACITA' DI FARE SQUADRA (COLLABORAZIONE E TEAM WORKING)	
2	CAPACITA' DI INDIVIDUARE E RISOLVERE I PROBLEMI	
3	FORMAZIONE E SVILUPPO PROFESSIONALE	
4	TENSIONE AL RISULTATO E ALLA QUALITA DEL LAVORO	
5	ORIENTAMENTO ALL'UTENTE	
6	FLESSIBILITA'	
7	MOTIVAZIONE	
8	SPIRITO DI INIZIATIVA	
	<b>TOTALE</b>	
	<b>VALUTAZIONE MEDIA (<math>\gamma</math>)</b>	
	<b>TOTALE/8</b>	

**RIEPILOGO ESITI VALUTAZIONE**

1. Valutazione della performance organizzativa dell'ente	( $\alpha$ )	<b>20%</b>
2. Valutazione della performance di unità organizzativa	( $\beta$ )	<b>30%</b>
3. Valutazione dei comportamenti organizzativi individuali	( $\gamma$ )	<b>50%</b>
<b>Punteggio finale</b>		

Formula per il calcolo del punteggio finale [ ( $\alpha \cdot 20$ ) + ( $\beta \cdot 30$ ) + ( $\gamma \cdot 50$ ) ] / 100

Data \_\_\_\_\_

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

Firma del Responsabile \_\_\_\_\_

firma del Nucleo di valutazione \_\_\_\_\_