



*Città di Castenaso*  
*Provincia di Bologna*

## **LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE DIPENDENTE**

## GRADO DI CONSEGUIMENTO DI OBIETTIVI DI GRUPPO E/O INDIVIDUALI

Il presente documento definisce i criteri e le metodologie per la misurazione e la valutazione della performance del personale, secondo i principi dettati dal Decreto Legislativo n. 150/2009, come modificato ed integrato dal Decreto Legislativo 141/2011, dal vigente Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi, dal Regolamento per l'applicazione del lavoro agile e dallo Statuto comunale.

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

Attraverso la Misurazione e Valutazione della performance si intende perseguire e favorire il miglioramento della qualità dei servizi offerti, la valorizzazione delle competenze professionali ed il merito attraverso l'erogazione dei premi volti a valorizzare i risultati raggiunti dalle unità organizzative e dai singoli, in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza del metodo di valutazione e dei risultati.

L'utilizzo di un Sistema di Misurazione e Valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi di gruppo e/o Individuali da parte del personale dipendente presuppone, pertanto, un collegamento esplicito con il sistema di programmazione dell'Area di appartenenza. In base agli obiettivi previsti in capo all'Area, i Responsabili di Area organizzano le attività assegnando ai dipendenti specifici obiettivi, di gruppo e/o individuali, coerenti con i contenuti della performance quantitativa e qualitativa attesa.

Le modalità di definizione e di gestione del Programma Annuale degli Obiettivi tra Amministrazione, Responsabili e Personale sono descritte nella Procedura Ciclo di Gestione della Performance.

Gli obiettivi di gruppo e/o individuali assegnati al Personale Dipendente devono essere specifici e misurabili in termini concreti e chiari. Devono essere comunicati dai Responsabili Apicali al personale dipendente a inizio esercizio ed esplicitati nelle conferenze di organizzazione.

L'unità base di misurazione è l'Area di assegnazione del personale dipendente.

La valutazione delle performance delle Aree dell'ente coincide con la verifica da parte dell'OIV/NDV dello stato di avanzamento annuale degli obiettivi e delle attività comprese nel PEG come esplicitato nelle relazioni a consuntivo di ogni responsabile di settore; la validazione da parte dell'OIV/NDV del grado di raggiungimento degli obiettivi del PEG viene sottoposta all'attenzione della Giunta con apposita informativa.

Nella scheda la valutazione della performance dell'Area viene tradotta in una scala di giudizio articolata su cinque gradi, a cui corrispondono altrettanti punteggi (0-10-20-30-40): ogni grado di giudizio riporta l'intervallo in percentuale in cui è compreso il grado medio di raggiungimento degli obiettivi contenuti nel PEG.

I risultati ottenuti dall'Area, accertati secondo il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa, consentono di individuare la percentuale dell'importo dell'incentivazione assegnabile al personale addetto al Settore.

In questo modo si effettua una prima valutazione sui risultati del gruppo, costituito da tutti i dipendenti non dirigenti e non incaricati sulle posizioni organizzative inseriti nell'Area.

Per risultati dell'Area percentualmente al di sotto della soglia del 50% quale media degli obiettivi pesati singolarmente, tutto il gruppo perde il budget e conseguentemente non si eroga alcun incentivo. Per risultati percentualmente uguali o superiori a detta soglia si mantiene il budget, fino al tetto massimo fissato a preventivo, con la seguente rideterminazione:

Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 90% e 100%	PUNTI 40
Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 75% e 89%	PUNTI 30
Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 65% e 74%	PUNTI 20
Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 50% e 64%	PUNTI 10
Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è inferiore al 50%	PUNTI 0

L'OIV/NDV può certificare che all'interno dell'Area soltanto uno o più gruppi di dipendenti individuati dall'obiettivo (e quindi previsti come incaricati del suo raggiungimento) possano non aver completamente raggiunto questi ultimi sebbene specificatamente assegnati. In tali casi il budget dell'Area viene suddiviso a consuntivo, in modo da consentire la decurtazione della sola parte spettante al sottogruppo che non ha raggiunto completamente gli obiettivi. Della suddivisione a consuntivo del budget dell'Area e delle sue cause l'OIV/NDV riferisce nell'incontro in cui si è svolta la verifica finale degli obiettivi di gestione.

I Responsabili apicali, secondo la procedura descritta nel Ciclo di Gestione della Performance, informano in maniera adeguata i propri collaboratori sulla formulazione finale degli obiettivi di PEG e sulla correlazione esistente tra il grado di conseguimento degli obiettivi di Settore e il Sistema di premialità per il Personale Dipendente. Contestualmente essi provvedono ad assegnare ai loro collaboratori uno o più obiettivi individuali e/o di gruppo. Nel corso dell'esercizio verificano secondo le procedure stabilite lo stato di conseguimento degli obiettivi assegnati, discutendo le cause di eventuali ritardi e/o scostamenti dai programmi e concordando possibili misure di miglioramento.

## QUALITÀ DEL CONTRIBUTO, COMPETENZE DIMOSTRATE E COMPORTAMENTO PROFESSIONALE

Gli ulteriori parametri indicati per la misurazione e valutazione del personale dipendente sono rappresentati da:

- qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza;
- competenze dimostrate;
- comportamento professionale e organizzativo.

Il processo di misurazione e valutazione di queste variabili si pone l'obiettivo esplicito, attraverso la comunicazione della valutazione ottenuta ai diretti interessati, di contribuire allo sviluppo delle competenze personali possedute dai dipendenti e dunque accrescere il patrimonio di competenze presenti nell'Ente, anche attraverso una più efficace allocazione delle stesse; la considerazione dei comportamenti professionali dimostrati e delle caratteristiche del contributo assicurato da ciascun dipendente alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza è orientato allo sviluppo dei comportamenti professionali più adeguati nella direzione del miglioramento continuo e della ricerca di una sempre maggiore efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa e dei servizi resi.

I parametri indicati per la misurazione e valutazione del personale dipendente trovano applicazione e sono intese a valutare la prestazione lavorativa resa, ivi inclusa l'attività svolta in regime di *"smart working"*, in attuazione dell'art. 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124 (così come modificata dalla L. 17 giugno 2021 n. 87), e tenendo conto sia degli articoli da 18 a 23 della legge 22 maggio 2017 n. 81, che del Decreto Ministeriale sottoscritto l' 08/10/2021 con cui sono state disciplinate "le modalità organizzative per il rientro in presenza dei lavoratori nella pubblica amministrazione".

Pertanto anche la prestazione lavorativa che per caratteristiche proprie possa essere resa con le modalità del lavoro agile, in conformità al Regolamento per l'applicazione del lavoro agile adottato dall'Amministrazione, e, dunque, il raggiungimento degli obiettivi assegnati, costituisce valutazione della performance secondo le variabili e i criteri di cui al presente documento.

Il quadro delle variabili e degli indicatori da considerare al fine della misurazione e valutazione della performance del personale dipendente è il seguente:

◆ **QUALITÀ DEL CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE DELL'UNITÀ ORGANIZZATIVA DI APPARTENENZA**

INDICATORE	CATEGORIA		
	B	C	D
<b>QUALITÀ DEL CONTRIBUTO</b>			
Capacità di ottenere risultati affidati anche in conformità al PEG			X
Capacità di svolgere compiti assegnati	X		
Capacità di svolgere compiti complessi o aggiuntivi		X	
Livello di impegno e collaborazione	X		
Livello di impegno, collaborazione e responsabilità		X	X
Capacità di lavorare in gruppo e collaborare con i colleghi dell'unità di appartenenza, con l'utenza ove previsto	X	X	X

◆ **COMPETENZE DIMOSTRATE**

INDICATORE	CATEGORIA		
	B	C	D
<b>COMPETENZE DIMOSTRATE</b>			
Precisione, rispetto dei tempi e produttività	X	X	
Capacità di comunicare chiaramente tempestivamente con il proprio responsabile circa le criticità emerse l'utenza	X		
Capacità di programmare e/o organizzare le attività secondo criteri di priorità		X	X
Capacità di proporre soluzioni innovative			X

◆ **COMPORAMENTO PROFESSIONALE E ORGANIZZATIVO**

INDICATORE	CATEGORIA		
	B	C	D
COMPORAMENTO PROFESSIONALE	B	C	D
Livello di impegno e partecipazione	X	X	X
Autonomia		X	
Autonomia e problem solving		X	X
Flessibilità personale e professionale	X	X	X
Capacità di coordinamento delle risorse umane			X

Attraverso la comparazione con gli “idealtipi” descritti nel Manuale Applicativo Valutazione, alla Performance del Personale Dipendente viene attribuito, per ciascun indicatore considerato, un punteggio compreso tra il valore minimo pari a 1 e quello massimo pari a 5, secondo la scala seguente:

1	(Insufficiente)
2	
3	(Mediocre)
4	
5	(Adeguito)
6	
7	(Ottimo)
8	
9	(Eccellente)
10	

Il punteggio finale della valutazione è dato dal grado di raggiungimento degli obiettivi (40 punti massimi) e dalla valutazione individuale (60 punti massimi).

## METODOLOGIA DI ATTRIBUZIONE DELL'INCENTIVO ECONOMICO

### Modalità di erogazione dei premi di produttività ai dipendenti

Il budget risultante dalla contrattazione collettiva annuale viene suddiviso in relazione al parametro di categoria e all'effettiva presenza del dipendente rispetto a quella contrattualmente prevista per un dipendente a tempo pieno.

Non si detraggono le assenze a qualsiasi titolo per un totale di 120 ore annue, pari a 20 giorni di sei ore ciascuno. Non si detraggono inoltre le assenze per ferie e recuperi di ore lavorate in più.

Il personale part-time, nuovo assunto o dimessosi in corso d'anno partecipa alla costruzione del fondo per l'incentivazione in proporzione al tempo di lavoro dovuto all'ente nel periodo di servizio, partecipano inoltre le forme di lavoro flessibile, previste dal CCNL che abbiano prestato servizio per almeno 6 mesi.

La valutazione del personale comandato presso l'ente per un periodo di tempo ridotto, e comunque non superiore al 50% sarà fatta dal superiore gerarchico presso l'ente di appartenenza, utilizzando la scheda di valutazione di quell'ente e secondo le relative procedure. Tuttavia il superiore gerarchico presso l'ente da cui dipende prima di fare la valutazione dovrà acquisire il parere del responsabile dell'ufficio dell'ente presso il quale il suo collaboratore presta la parte residua del tempo di lavoro.

Per i dipendenti che si trovano in posizione di comando presso l'ente in una quota di tempo superiore al 50%, la valutazione sarà fatta dal responsabile di quest'ultimo ufficio, acquisendo il parere degli altri superiori gerarchici residuali del dipendente. La valutazione sarà espressa utilizzando la scheda dell'ente utilizzatore.

Gli importi individuali vengono poi rideterminati in relazione alla fascia in cui sono inseriti. Il sistema prevede quattro fasce di merito:

- a) Per valutazioni complessive (quota collettiva + individuale) inferiori a 50 punti non si eroga l'incentivazione di risultato;
- b) da > 50 a 74 punti si eroga il 60% dell'incentivo;
- c) da > 75 a 89 punti si eroga l'90% dell'incentivo;
- d) oltre 90 si eroga il 100% dell'incentivo.

L'attribuzione di una valutazione in valore pari o inferiore al 20% del punteggio previsto dalla scheda di misurazione e valutazione della performance individuale, configura la fattispecie di "insufficiente rendimento" ai fini dell'applicazione dell'art. 55-quater comma 1 lett. f) quinquies.

### Norme di garanzia e procedurali

La valutazione è fatta dal responsabile apicale. Laddove non vi è un rapporto diretto con i valutati, il valutatore acquisisce preliminarmente il parere dei superiori diretti degli stessi valutati, ovvero dei capi servizio o capi ufficio o capi squadra laddove non siano previsti capi servizio.

La scheda di valutazione è consegnata prioritariamente al dipendente dal Responsabile di area o suo delegato (laddove sia colui che ha fatto la proposta di valutazione) nel corso di un breve colloquio individuale richiesto da quest'ultimo. Solo in caso di trasferimento del dipendente, e/o assenza per malattia prolungata, e/o aspettativa, la consegna della scheda avverrà tramite protocollo all'indirizzo di posta elettronica certificata e/o ordinaria (se nota).

Il sistema prevede la possibilità per il dipendente di chiedere una revisione della valutazione della performance individuale al proprio valutatore in sede di colloquio individuale di assegnazione della scheda di valutazione qualora emergano errori materiali nello sviluppo della procedura di valutazione e/o vi siano elementi di carattere generale che facciano ritenere distorsioni nel processo di valutazione (per esempio comportamenti palesemente difformi nella valutazione tra colleghi).

Il lavoratore può quindi presentare richiesta scritta di riesame mediante un colloquio con il valutatore - ed eventualmente l'OIV/Ndv o ancora Segretario Generale - a fini conciliativi.

Tale richiesta dovrà pervenire dal dipendente entro gg. 10 dal ricevimento della scheda di valutazione e il relativo riscontro del Responsabile (o suo delegato) dovrà essere formulato entro il termine di 30 giorni.

Tutto il processo di valutazione è collegato alle fasi di presentazione e gestione degli strumenti di programmazione, utilizzando la modulistica fornita ai capi dei centri di responsabilità, secondo quanto previsto nel Ciclo di gestione della performance. La mancata o parziale compilazione o consegna dei moduli forniti nei tempi richiesti da parte del valutatore, costituisce elemento negativo adeguatamente ponderato dall'OIV/Ndv in sede di valutazione dello stesso Responsabile.

In occasione della conferenza di servizio indetta per esaminare i report sulla gestione del primo semestre i valutatori terranno un colloquio con i dipendenti che, fino a quel momento, avranno effettuato prestazioni inadeguate, al fine di consentire loro di migliorare la prestazione.

**MODELLO MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE: CATEGORIA B**

VARIABILI	N	DESCRIZIONE DELLE COMPETENZE	PUNTI ASSEGNATI										
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<b>QUALITÀ DEL CONTRIBUTO</b>	1	Livello di impegno e collaborazione											
	2	Capacità di lavorare in gruppo e collaborazione con i colleghi dell'unità di appartenenza e con l'utenza ove previsto											
	3	Capacità di svolgere compiti assegnati											
<b>COMPETENZE DIMOSTRATE</b>	4	Precisione, rispetto dei tempi e produttività											
	5	Capacità di comunicare chiaramente e tempestivamente con il proprio responsabile circa le criticità emerse											
<b>COMPORAMENTO PROFESSIONALE</b>	6	Flessibilità personale e professionale											

PUNTI ASSEGNATI: \_\_\_\_\_/60

**MODELLO MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE: CATEGORIA C**

VARIABILI	N	DESCRIZIONE DELLE COMPETENZE	PUNTI ASSEGNATI											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
<b>QUALITÀ DEL CONTRIBUTO</b>	1	Livello di impegno e responsabilità												
	2	Capacità di lavorare in gruppo e collaborare con i colleghi dell'unità di appartenenza e con l'utenza ove previsto												
	3	Capacità di svolgere compiti aggiuntivi o complessi												
<b>COMPETENZE DIMOSTRATE</b>	4	Precisione, rispetto dei tempi e produttività												
	5	Capacità di programmare o organizzare le attività secondo criteri di priorità												
<b>COMPORAMENTO PROFESSIONALE</b>	6	Flessibilità personale e professionale Autonomia e problem solving												

PUNTI ASSEGNATI: \_\_\_\_\_/60

**MODELLO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE: CATEGORIA D**

VARIABILI	N	DESCRIZIONE DELLE COMPETENZE	PUNTI ASSEGNATI										
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<b>QUALITÀ DEL CONTRIBUTO</b>	1	Capacità di raggiungere i risultati affidati anche in conformità al PEG, DUP, e PIAO											
	2	Capacità di lavorare in gruppo e collaborare con i colleghi dell'unità di appartenenza e con l'utenza ove previsto											
<b>COMPETENZE DIMOSTRATE</b>	3	Capacità di proporre soluzioni innovative											
	4	Capacità di programmare e organizzare le attività secondo criteri di priorità											
<b>COMPORAMENTO PROFESSIONALE</b>	5	Capacità di coordinamento delle risorse umane											
	6	Flessibilità personale e professionale Livello di impegno e partecipazione Autonomia e problem solving											

PUNTI ASSEGNATI : \_\_\_\_\_/60

## DESCRIZIONE DELLE COMPETENZE PER LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL DIPENDENTE

### QUALITÀ' DEL CONTRIBUTO

<p><b>Livello di impegno e collaborazione (cat. B o equivalente nuovo CCNL)</b></p> <p><b>Livello di impegno, collaborazione e responsabilità (Cat. C o equivalente nuovo CCNL)</b></p>	1	Non è disponibile ad accogliere alcuna delle richieste provenienti dal Responsabile
	2	Mostra un impegno discontinuo e nettamente insufficiente rispetto alle richieste e alle esigenze dell'organizzazione del lavoro.
	3	La sua disponibilità nei confronti di richieste da parte del Responsabile è limitata e orientata a un'interpretazione rigida delle proprie attività e mansioni.
	4	Evidenzia un livello inadeguato di impegno e di interesse per le attività svolte. Appare poco capace di impegno lavorativo continuativo
	5	Il livello di impegno e la disponibilità organizzativa che esprime appare limitato e poco adeguato ai compiti assegnati.
	6	Dimostra un moderato livello di impegno e disponibilità organizzativa relativa ai compiti assegnati
	7	Il livello di impegno e disponibilità organizzativa relativa ai compiti che gli sono assegnati appare più che adeguato, sia dal punto di vista qualitativo che quantitativo
	8	Mostra un livello di impegno elevato, connesso ad un'apprezzabile flessibilità oraria nei confronti delle richieste dell'organizzazione, considerate correttamente come opportunità di crescita professionale.
	9	Esprime in maniera continuativa un livello di impegno elevato connesso ad un'adeguata flessibilità oraria nei confronti delle richieste dell'organizzazione, considerate correttamente come opportunità di crescita professionale e personale
	10	Esprime in maniera continuativa un livello di impegno eccellente, arricchito da un notevole livello di flessibilità personale e professionale alle richieste dell'organizzazione, che tende spesso a ricercare e stimolare come occasione di crescita professionale e personale

<p><b>Capacità di svolgere compiti assegnati (Cat. B o equivalente) e/o aggiuntivi o complessi (Cat. C o equivalente nuovo CCNL) anche con riferimento agli</b></p>	1	Non possiede capacità tecnico-professionali e relazionali adeguate e questo si riflette nell'insufficienza della prestazione svolta
	2	Possiede capacità tecnico-professionali e relazionali insufficienti allo svolgimento pieno del proprio ruolo e ciò comporta, talvolta, discontinuità e limiti nella performance
	3	Possiede capacità tecnico-professionali e relazionali sufficienti allo svolgimento del proprio ruolo seppur con discontinuità
	4	Possiede capacità tecnico-professionali e relazionali sufficienti allo svolgimento pieno del proprio ruolo e ciò

<b>obiettivi di PEG nei quali è coinvolto</b>		comporta, talvolta, discontinuità e limiti nella performance
	5	Possiede capacità tecnico-professionali e relazionali adeguate allo svolgimento dei compiti assegnati mostrando disinteresse rispetto al raggiungimento degli obiettivi nei quali è coinvolto
	6	Possiede capacità tecnico-professionali e relazionali adeguate allo svolgimento del proprio ruolo e le evidenzia garantendo una buona qualità della prestazione consapevole della connessione con la performance
	7	Possiede buone capacità tecnico-professionali e relazionali e ciò gli consente di svolgere, all'occorrenza, prestazioni correlate a quelle strettamente connesse al proprio ruolo
	8	Possiede ottime capacità tecnico-professionali e relazionali, arricchite rispetto a quelle richieste dal suo ruolo
	9	Possiede eccellenti capacità tecnico-professionali e relazionali, arricchite rispetto a quelle richieste dal suo ruolo
	10	Possiede eccellenti capacità tecnico-professionali e relazionali, arricchite a quelle richieste dal ruolo ricoperto e ciò gli consente di assumere incarichi operativi legati a livelli organizzativi superiori a quelli di appartenenza

<b>Capacità di ottenere risultati affidati, anche in conformità al PEG, DUP e PIAO (Cat. D o equivalente nuovo CCNL)</b>	1	Subisce passivamente le innovazioni, i cambiamenti e obiettivi. Se può, ne ostacola l'introduzione e ne ritarda l'applicazione
	2	Mostra disinteresse rispetto all'ottenimento degli obiettivi assegnati e ritarda gli adempimenti necessari al loro ottenimento
	3.	Considera raramente lo scopo delle attività a cui è deputato limitandosi allo svolgimento pedissequo dei compiti assegnati.
	4	Ha un atteggiamento passivo e difensivo nei confronti dei cambiamenti e delle innovazioni: non ne capisce a fondo lo spirito e tende ad applicarli relativamente a aspetti burocratici e procedurali
	5	Accetta gli obiettivi proposti senza partecipare attivamente al loro perfezionamento ed evoluzione, incontrando difficoltà nello svolgimento degli stessi
	6	Accetta positivamente l'innovazione e collabora alla valorizzazione degli obiettivi nell'ambito della sua attività
	7	Promuove positivamente l'innovazione
	8	Facilita l'introduzione rispetto ai suoi compiti e a processi lavorativi più ampi, finalizzandola al miglioramento delle performance del gruppo di lavoro
	9	Esprime un marcato orientamento alla diffusione dell'innovazione per il miglioramento della performance dell'ufficio/settore e sovente è in prima persona nel rispetto del ruolo promotore del cambiamento
	10	Raggiunge tutti gli obiettivi affidati, anche con riferimento al PEG e, partendo da una valutazione circa la finalizzazione delle attività di servizio, individua e propone soluzioni organizzative e di miglioramento degli standard di efficienza, efficacia e qualità delle prestazioni dell'Ente

**Capacità di lavorare  
in gruppo e collaborazione con  
i colleghi dell'unità di  
appartenenza e con l'utenza,  
ove prevista (Per tutte le  
categorie)**

1	Appare eccessivamente distaccato, poco collaborativo e tende a considerare colleghi l'utenza in termini dispregiativi
2	Non dimostra collaborazione alcuna con i colleghi o utenza
3	Indipendentemente dalle competenze tecnico-professionali possedute, non interpreta un ruolo positivo all'interno del gruppo di lavoro.
4	Non partecipa e non coopera: tende a non condividere le informazioni di cui dispone. Fatica a considerare il proprio lavoro nell'ottica di una sinergica collaborazione con i colleghi del servizio e sovente assume comportamenti difensivi a fronte di ogni possibile confronto
5	È di norma disponibile al confronto e mostra una sufficiente attitudine al lavoro di gruppo e alla cooperazione, non ponendo ostacoli alla soluzione di problemi anche interdisciplinari e intersettoriali, nonché alla costruzione di relazioni di lavoro collaborative
6	Dimostra soddisfacenti capacità relazionali e personali in grado di contribuire alla costruzione di un clima lavorativo positivo
7	Dimostra ottime capacità relazionali e personali in grado di contribuire alla costruzione e mantenimento di un clima lavorativo positivo, orientato alla gestione e alla risoluzione di problemi operativi.
8	E' consapevole della necessità di collaborazione anche con i colleghi appartenenti ad altre unità operative coinvolte nei procedimenti affidati e promuove una fattiva cooperazione.
9	È un riferimento per i colleghi e un leader informale: utilizza le ottime qualità sociali e relazionali di cui dispone nel contribuire a costruire il "senso della squadra".
10	È disponibile dal punto di vista personale e professionale e si adopera per il superamento delle logiche del proprio settore, proponendo soluzioni a problemi intersettoriali che gli vengono presentate. Dimostrando non solo un "senso della squadra" ma altresì si impegna per conservare all'interno della stessa un clima disteso e positivo.

### **COMPETENZE DIMOSTRATE**

<b>Precisione, rispetto dei tempi e produttività</b> <i>(Cat. B e C o equivalente nuovo CCNL)</i>	1	Non controlla lo stato di avanzamento delle proprie attività e pertanto tende a non rispettare le scadenze concordate.
	2	È impreciso e approssimativo e il suo lavoro deve ordinariamente essere ricontrollato. Il suo apporto produttivo è generalmente basso e discontinuo
	3	Di norma non pone attenzione allo stato di avanzamento delle proprie attività. Risulta scarsamente affidabile in ordine al rispetto dei tempi previsti dai programmi concordati.
	4	Il lavoro non è sufficientemente preciso. L'apporto produttivo è accettabile ma improntato al rispetto formale delle regole dell'ufficio
	5	Riesce di norma a rispettare i tempi previsti dai programmi concordati. Svolge lavori solitamente privi di errori e con una continuità produttiva adeguata.
	6	Rispetta i tempi previsti dai programmi concordati e si impegna nel tentativo di ridurli, se possibile.
	7	Esegue con precisione e puntualità i compiti che gli sono stati affidati. Il suo contributo produttivo è buono e ulteriormente valorizzato da una elevata flessibilità
	8	Rispetta i tempi previsti ed esprime un forte orientamento alla ricerca di modalità procedurali più efficienti.
	9	Il suo contributo è sempre corretto, preciso nonché rispettoso delle tempistiche dettate
	10	L'apporto produttivo espresso è elevato e completato da un notevole livello di aggiornamento.
<b>Capacità di proporre soluzioni innovative</b> <i>(Cat. D o equivalenti nuovo CCNL)</i>	1	Subisce passivamente le innovazioni e i cambiamenti e, se può, ne ostacola l'introduzione e ne ritarda l'applicazione
	2	Appare decisamente poco orientato verso l'analisi dei processi lavorativi nei quali è coinvolto. Esprime generalmente scetticismo e scarsa considerazione verso le innovazioni
	3	Non esprime particolari attitudini personali né professionali verso il miglioramento delle sue prestazioni lavorative
	4	Ha un atteggiamento passivo e difensivo nei confronti dei cambiamenti e delle innovazioni: non ne capisce a fondo lo spirito e tende ad applicarli relativamente a aspetti burocratici e procedurali
	5	Nello svolgimento del proprio lavoro esprime un discreto livello di innovatività e propositività per il miglioramento dell'organizzazione, limitatamente alle attività e alle procedure che gli competono
	6	Accetta positivamente l'innovazione e collabora attivamente alla sua introduzione e alla valorizzazione degli obiettivi nell'ambito della sua attività
	7	Propone sovente soluzioni innovative, cercando di migliorare le prestazioni quantitative e qualitative dell'unità di appartenenza
	8	Promuove l'innovazione e ne facilita l'introduzione rispetto ai suoi compiti e a processi lavorativi più ampi,

		finalizzandola al miglioramento delle performance del gruppo di lavoro
	9	Esprime un elevato livello di innovatività, riuscendo spesso a proporre soluzioni per problemi collocati in un ambito organizzativo più ampio
	10	Esprime un marcato orientamento alla diffusione dell'innovazione anche nel rapporto con altri per il miglioramento della performance dell'ufficio/settore e sovente è si pone quale promotore del cambiamento

<b>Capacità di programmare e/o organizzare le attività secondo criteri di priorità (Cat. C e D o equivalenti nuovo CCNL)</b>	1	Non ha capacità di programmazione delle proprie attività e per questo dipende dalle indicazioni fornite dal Responsabile
	2	Ha una ridotta capacità di organizzare le proprie attività lavorative, che svolge in maniera meramente burocratica e autoreferenziale.
	3	Mostra un livello limitato di autonomia nell'organizzare le attività.
	4	Si attiene alla programmazione concordata con il responsabile, non sempre riuscendo a rispettare le priorità fissate. Si disinteressa delle implicazioni pratiche del proprio lavoro
	5	È in grado di programmare con sufficiente autonomia le attività e i compiti che gli sono affidati rispettando di norma le priorità concordate con il responsabile, consapevole dell'utilizzo dei prodotti del proprio settore da parte di altre unità organizzative seguendo una logica di processo
	6	Dimostra un'adeguata capacità di programmazione dello svolgimento dei procedimenti attribuiti alla sua competenza nonché dei procedimenti che, sebbene di sua competenza, richiedono attività propedeutiche e trasversali ad opera di altri servizi dell'Ente.
	7	Dimostra elevate capacità di programmazione e organizzazione delle attività, anche di natura complessa
	8	Dimostra elevate capacità di programmazione e organizzazione delle attività e dei procedimenti complessi coinvolgenti trasversalmente altre unità operative considerando autonomamente le priorità dettate dalla natura del procedimento, richiedendo raramente al proprio Responsabile indicazioni di priorità
	9	Utilizza flessibilmente i criteri di priorità sapendo adattarli alle precipue contingenze, avendo chiara consapevolezza degli obiettivi del servizio
	10	Dimostra elevate capacità di programmazione delle proprie attività in prospettiva di medio-lungo termine, prevedendo altresì soluzioni alternative per adeguare tale programmazione ad improvvise contingenze.

<b>Capacità di comunicare</b>	1	Non fornisce riscontro al proprio Responsabile, non avendo interesse per eventuali conseguenze pregiudizievoli per l'Ente connesse e dipendenti alla mancata condivisione delle informazioni. Impone al Responsabile di riferimento un monitoraggio costante di tutte le attività
-------------------------------	---	---

<b>chiaramente e tempestivamente con il proprio Responsabile circa le criticità emerse (Cat. B o equivalenti nuovo CCNL)</b>	2	Mostra disinteresse rispetto alle criticità emerse e se può, ne ostacola o comunque ritarda la comunicazione anche da parte di altri colleghi
	3	Non fornisce riscontro al proprio Responsabile e non vuole approfondire le conseguenze di tale silenzio, ritenendo che conclusa la propria attività sia esonerato da ulteriori compiti ad essa conseguenti.
	4	Fornisce saltuariamente riscontro al proprio Responsabile, mostrando comunque un disinteresse rispetto al buon esito dei procedimenti svolti
	5	Fornisce riscontro al proprio Responsabile in termini non adeguati, imponendo successive attività di verifica e controllo da parte di quest'ultimo per comprendere la criticità emersa ed individuare possibili soluzioni
	6	In alcune e precise circostanze, mostra un sufficiente interesse agli adempimenti successivi dei procedimenti svolti e attenzione alle criticità emerse, fornendo di conseguenza tempestiva comunicazione al proprio Responsabile
	7	Mostra ordinariamente attenzione alle criticità emerse, dandone comunicazione chiara e tempestiva al proprio Responsabile, proponendo un proprio coinvolgimento nell'implementazione della soluzione
	8	E' fortemente interessato al procedimento assegnatogli e comunica, in termini preventivi, gli aspetti di criticità emergenti al proprio Responsabile. In caso di verifica di tali criticità o sviluppo delle stesse, si fa parte attiva della loro correzione.
	9	E' fortemente interessato ai procedimenti del servizio di procedimento assegnatogli e comunica, in termini preventivi, gli aspetti di criticità emergenti al proprio Responsabile. In caso di verifica di tali criticità o sviluppo delle stesse, si fa parte attiva della loro correzione proponendo possibili soluzioni.
	10	È fortemente motivato dalla soluzione delle criticità bloccanti il buon esito del procedimento amministrativo: individua pertanto i problemi pratici e li comunica e/o risolve tempestivamente comunicando ai colleghi tali contingenze, così da collaborare affinché le criticità non interessino nemmeno i loro procedimenti, e quindi, influenzandoli con il suo esempio

### **COMPORAMENTI PROFESSIONALI**

<b>Livello di impegno personale e professionale</b>	1	Non mostra alcun impegno nello svolgimento delle proprie attività, disinteressandosi delle conseguenze del proprio comportamento rispetto ai colleghi o altre unità operative potenzialmente coinvolte.
	2	Dimostra un impegno lavorativo discontinuo nelle attività affidategli, comportando un frequente intervento nel loro completamento ad opera del Responsabile apicale
	3	Dimostra uno scarso impegno lavorativo e personale sia in termini qualitativi che quantitativi, insufficiente rispetto al buon esito del procedimento assegnatogli
	4	La sua disponibilità nei confronti di richieste da parte dell'organizzazione è limitata e orientata a un'interpretazione

		rigida delle proprie attività e mansioni.
	5	Evidenzia un livello adeguato di impegno e interesse per le attività svolte.
	6	Il livello di impegno e la disponibilità organizzativa che esprime appare più che adeguato, dal punto di vista qualitativo e quantitativo, ai compiti che gli sono assegnati.
	7	Mostra un livello di impegno elevato, connesso ad un'apprezzabile flessibilità di orario e personale nei confronti delle richieste dell'organizzazione, che vede come opportunità di crescita professionale.
	8	Mostra un livello di impegno elevato perseguendo quale obiettivo il raggiungimento di un'autonomia gestionale dei procedimenti affidati
	9	Si impegna continuamente dimostrando di raggiungere consequenzialmente una maggiore autonomia gestionale e fiducia da parte del proprio Responsabile circa il buon esito delle attività affidate, utilizzando, nel raggiungimento di tale obiettivo, lo strumento della flessibilità oraria e personale.
	10	Esprime in maniera continuativa un livello di impegno elevato , arricchito da un notevole livello di flessibilità personale e professionale alle richieste dell'organizzazione, che tende spesso a ricercare e stimolare come occasione di crescita professionale.

<b>Autonomia</b> <i>(Cat. B o equivalente nuovo CCNL)</i>	1	Non intende divenire autonomo nella gestione delle attività affidate, e a ciò consegue un continua supervisione direttiva
	2	Appare poco motivato nel raggiungimento di un'autonomia gestionale, preferendo continuare ad operare su supervisione direttiva nonostante l'esperienza maturata
	3	Non mostra interesse per l'apprendimento di nuove competenze che consentirebbero di raggiungere una sufficiente autonomia del suo operato
	4	Mostra una capacità di autonomia limitata a poche attività accluse alla gestione operativa del procedimento affidatogli
	5	Sebbene autonomo nella prevalenza delle attività accluse al procedimento gestito, esprime disinteresse rispetto al suo effettivo completamento
	6	Esprime un sufficiente livello di autonomia rispetto a tutto il procedimento gestito
	7	Dimostra un livello di autonomia più che adeguato
	8	È fortemente motivato a migliorare la propria autonomia rispetto ai compiti affidategli cercando di acquisire competenze utili al proprio operato anche da colleghi assegnati ad altre unità operative
	9	E' completamente autonomo in merito a tutte le attività affidategli e non necessita di supervisione nelle more della gestione operativa, arricchendo tale autonomia delle competenze trasversali acquisite ma sempre riferite alle proprie attività

	10	È fortemente motivato dai risultati conseguiti e dalle prospettive di crescita professionale che intende accrescere la propria autonomia, tendendo a coinvolgere anche i colleghi della medesima unità operativa per rendere gli stessi autonomi
--	----	--

<p style="text-align: center;"><b>Autonomia e problem solving</b> (Cat. C e D o equivalente nuovo CCNL)</p>	1	Non intende divenire autonomo nella gestione delle attività affidate, e a ciò consegue un continua supervisione direttiva
	2	Appare spesso inadeguato a fronteggiare i problemi connessi con lo svolgimento dei suoi compiti e scarica su altri la ricerca delle soluzioni e le eventuali responsabilità, specie in situazioni di emergenza e di difficoltà.
	3	Tende a non affrontare difficoltà e le emergenze
	4	Nello svolgimento del suo lavoro mostra un limitato grado di autonomia. Sovente necessita di essere indirizzato e guidato, evidenziando una certa difficoltà nella comprensione e nella risoluzione dei problemi connessi con il suo ambito lavorativo, particolarmente nelle situazioni impreviste.
	5	Svolge i compiti assegnati con sufficiente margine di autonomia, entro i vincoli operativi esplicitati dal Responsabile.
	6	Esprime saltuariamente attitudine ad affrontare, segnalare e risolvere problematiche connesse all'ambito delle sue attività di lavoro, intervenendo positivamente in alcune di situazioni problematiche.
	7	Mostra un adeguato livello di autonomia nello svolgimento delle proprie attività, necessitando di mere indicazioni da parte del Responsabile
	8	Dimostra la capacità di prevedere le possibili ed eventuali problematiche connesse allo svolgimento dei compiti affidati
	9	Esprime un alto livello di autonomia e di capacità di organizzazione delle proprie attività: accetta compiti estremamente impegnativi che imposta in piena collaborazione con il proprio Responsabile.
	10	Interviene con competenza e tempestività nell'individuazione e nella valutazione dei problemi e nella messa in atto di soluzioni valide, anche in situazioni complesse, impreviste e di urgenza e/o crisi. Rappresenta un punto di riferimento anche per i colleghi.

<p style="text-align: center;"><b>Flessibilità personale e professionale</b></p>	1	Interpreta il proprio ruolo in maniera discontinua
	2	Non sempre si attiene al comportamento richiesto
	3	Tende a interpretare in maniera rigida il proprio ruolo, attenendosi alle attribuzione e indicazioni comportamentali contenuti nelle normative, nei contratti di lavoro e nelle procedure.
	4	L'orientamento espresso nei confronti delle esigenze specifiche della struttura è basso e discontinuo
	5	Si attiene alle aspettative di comportamento richieste al suo ruolo, che ricopre e interpreta con moderata flessibilità

		personale e organizzativa.
	6	Risponde in maniera adeguata alle esigenze organizzative dimostrando flessibilità personale
	7	È solito adattare autonomamente il proprio comportamento alle esigenze organizzative
	8	Dimostrazione di una notevole flessibilità personale e professionale
	9	Mostra una notevole sensibilità e capacità di comprensione delle situazioni e delle esigenze del servizio anche in ottica collaborativa e crescita professionale
	10	Mostra una notevole sensibilità e capacità di comprensione delle situazioni e delle esigenze del contesto adeguando il proprio comportamento anche in ottica collaborativa rispetto ai colleghi per il raggiungimento di obiettivi comuni dell'Ente

<b>Capacità di coordinamento delle risorse umane</b> <i>(Cat. D o equivalente nuovo CCNL)</i>	1	Non ha capacità di coordinamento dei procedimenti di sua competenza e ostacola il suo compimento ad opera di altri
	2	Affida ad altri il coordinamento a cui è deputato, disinteressandosi delle naturali conseguenze dello stesso, evitando l'instaurazione di alcuna comunicazione con i colleghi
	3	Non comunica con i propri colleghi in termini chiari e trasparenti, o mantiene con gli stessi una comunicazione e/o un rapporto farraginoso
	4	Tenta senza successo di coordinare le attività del servizio affidatogli, ritenendo di non aderire ai suggerimenti proposti
	5	Dimostra un livello sufficiente di coordinamento, nel quale include una comunicazione e attribuzione dei compiti chiara e trasparente
	6	Dimostra ottime capacità di coordinamento, comunicando e distribuendo il carico di lavoro in termini chiari, lineari e trasparenti, sapendo dirimere i conflitti sorti
	7	Svolge autonomamente il coordinamento del servizio e delle attività in esso accluse, proponendo soluzioni innovative e a lungo termine
	8	Svolge autonomamente il coordinamento del servizio e delle attività in esso accluse, sapendo motivare i colleghi coinvolti nel raggiungimento degli obiettivi proposti
	9	Ha dimostrato capacità di coordinamento anche nella premiazione delle responsabilità di ciascun componente del gruppo
	10	E' pienamente in grado di coordinare autonomamente le attività e le risorse umane presenti nel servizio, e accresce la propria leadership, cercando sempre nuovi ed efficaci strumenti di miglioramento delle proprie competenze di coordinamento (c.d. soft skills)

## APPENDICE

### ALCUNE INDICAZIONI PER LA VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI

#### **Assumiamo le nostre responsabilità**

La valutazione relativa a competenze professionali, comportamenti e capacità organizzative viene effettuata dal Dirigente, nel suo ruolo manageriale. In questo processo, il dirigente può essere supportato dalle posizioni organizzative di riferimento.

#### **Non valutiamo la persona**

La valutazione non riguarda la persona, ma le prestazioni lavorative della persona in un definito arco temporale di riferimento (in questo caso 12 mesi).

#### **Osserviamo i comportamenti**

La valutazione delle competenze si effettua attraverso l'osservazione diretta dei comportamenti con riferimento alle informazioni sotto evidenziate. La valutazione è riferita alle capacità e ai comportamenti –non si valutano quindi le conoscenze che una persona possiede, ma il modo con cui la persona traduce le proprie conoscenze in comportamenti osservabili. In poche parole: come la persona ha raggiunto questi risultati? In che modo? Quali sono le sue caratteristiche comportamentali distintive?

#### **Moduliamo la soggettività della valutazione**

La valutazione di per sé implica una forte componente di soggettività. Dobbiamo esserne consapevoli e allo stesso tempo dobbiamo cercare di modularla.

Come? Attraverso l'adozione di sistemi convenzionali il più possibile condivisi (nel nostro caso: il sistema di valutazione e il modello delle competenze).

L'utilizzo e il confronto sulla base di tali sistemi convenzionali concorrono a rendere il processo di valutazione il più possibile utile e aderente alla realtà istituzionale e al contesto in cui si colloca.

Gli indicatori comportamentali non hanno scopo prescrittivo ma orientativo. Gli indicatori comportamentali non intendono quindi irrigidire, ma al contrario favorire una formulazione strutturata del giudizio.

#### **Facciamo riferimento a uno standard**

Nel valutare le prestazioni, non potendo (ancora) avvalerci di una descrizione dei profili con il livello atteso di competenze per ciascun profilo, affidiamoci agli indicatori comportamentali. Gli indicatori tratteggiano i comportamenti tipici di una determinata competenza, e possono a grandi linee corrispondere a un "comportamento medio atteso", che si colloca nel valore medio pari a 3 della scala, che indica pertanto "positività". Un comportamento non in linea con quello descritto dovrà essere valutato con punteggio inferiore o superiore a quello medio.

#### **Differenziamo tra le persone**

Non siamo tutti uguali.

#### **Differenziamo tra le competenze di un'unica persona**

Ogni persona ha caratteristiche comportamentali distintive: nella valutazione, è bene evidenziare, dando un punteggio più alto a quelli che si ritiene essere stati, per l'anno di riferimento, i punti di forza comportamentali della persona. Cerchiamo quindi di non dare sempre lo stesso punteggio a tutte le competenze di una persona: ce ne sarà almeno una in cui la persona si è particolarmente distinta.

### **Valutiamo un anno intero**

Ricordiamo sempre che la valutazione dura un anno intero: non fermiamoci a quanto la persona ha fatto nel periodo in cui effettuiamo la valutazione, ma cerchiamo di osservare la persona al lavoro durante tutto il corso dell'anno (e di ricordarne i comportamenti!). Inoltre, non dobbiamo dimenticare che la valutazione non si riferisce alla persona, ma a ciò che la persona ha realizzato e a come lo ha realizzato nel corso dell'anno di riferimento.

### **Costruiamo relazioni**

Puntiamo – tramite il processo di valutazione – allo sviluppo professionale della persona. Il processo di valutazione è dialettico: è una relazione e si costruisce insieme. Il momento del colloquio di feedback è il punto chiave dell'intero processo. La valutazione è relativa alla prestazione avvenuta, il colloquio di feedback punta, sulla base della valutazione, al miglioramento della performance futura.

### **ALCUNI ERRORI DI VALUTAZIONE**

Il processo di valutazione è una relazione tra valutatore e valutato, e in quanto tale è soggetto a errori. Non siamo computer.

Inoltre, nella formazione del giudizio, ci serviamo, per lo più inconsapevolmente, di numerose “scorciatoie di pensiero” (euristiche). Queste hanno un valore di per sé positivo, perché consentono di ottenere una qualità della decisione buona con uno sforzo minimo. Tuttavia, la semplificazione prodotta dalle euristiche può portare a distorsioni significative e ad errori grossolani, in direzioni prevedibili.

Una **panoramica con alcune distorsioni valutative**, per aiutare a rendersi conto e dare consapevolezza dei più comuni errori che comunemente vengono commessi, per **aumentare la capacità di riconoscimento dei propri pregiudizi e dei modi con cui si manifestano al fine di prevenirli**.

La consapevolezza dell'esistenza di queste “tendenze” consente di per sé un miglioramento della propria capacità valutativa, contribuendo a contenere il cosiddetto effetto overconfidence, ossia la tendenza alla sopravvalutazione della nostra capacità di giudizio.

### **Tendenza centrale**

Tendenza ad attribuire solo i valori medi (centrali) della scala di valutazione, tralasciando i valori ai due estremi della scala e abbassando così il giudizio sia delle prestazioni eccellenti sia delle prestazioni mediocri.

E' una sorta di tendenza alla non differenziazione, che livella da una parte i comportamenti molto negativi, ma dall'altra anche i comportamenti molto positivi.

### **Errore sistematico**

Tendenza a valutare sempre in modo eccessivamente positivo (indulgenza) o eccessivamente negativo (severità). E' una tendenza collegata alle proprie caratteristiche di personalità.

### **Alone**

Tendenza a estendere una sola caratteristica, positiva o negativa, a tutto il giudizio complessivo. Un solo aspetto conosciuto può quindi influenzare la valutazione di altri aspetti ad esso non collegati.

### **Primacy – recency**

Tendenza a prendere in considerazione solo elementi iniziali (primacy) o finali (recency) per effettuare la valutazione. In particolare, si verifica spesso la tendenza a dare maggiore rilievo alle ultime informazioni disponibili, cioè agli ultimi periodi dell'anno, anziché pensare all'intero anno di attività.

**Successione-contrasto**

Tendenza a valutare la performance di un collaboratore in relazione alla valutazione dei collaboratori effettuata precedentemente. Dopo aver effettuato una serie di valutazioni medio-basse, nel momento in cui si valuta un collaboratore leggermente superiore, c'è la tendenza ad attribuirgli una valutazione assolutamente positiva. Al contrario, dopo una serie consecutiva di valutazioni di persone eccellenti, una persona con competenze medio-alte può apparire mediocre.

**Equazione personale**

Tendenza a valutare in modo positivo chi ha caratteristiche simili alle proprie, cioè chi si percepisce come più simile a sé.