CONSORZIO VALLE DEL TEVERE

REGOLAMENTO PER LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DI ENTE PER LA DIRIGENZA E IL COMPARTO

APPROVATO CON DELIBERA
N.24 DELL'ASSEMBLEA CONSORTILE DEL 14.05.2025

Sommario

ART. 1 – FINALITA' E PRINCIPI 3
ART. 2 – LA METODOLOGIA 3
2.1 GLI OBIETTIVI 3
2.2 IL SISTEMA DI VALUTAZIONE 3
2.3 CODICE DI COMPORTAMENTO, PIANO PER LA TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE 4
ART. 3 – I SOGGETTI DELLA VALUTAZIONE 4
ART. 4 - MODALITA' DI VALUTAZIONE 4
ART. 5 – TEMPISTICA DELLA VALUTAZIONE 5
ART. 6 - CRITERI PER LA VALUTAZIONE DEL DIRETTORE 5
ART. 7 - CRITERI PER LA VALUTAZIONE DEI TITOLARI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE E DEL PERSONALE DIPENDENTE 6
ART. 8 - I PARAMETRI DI VALUTAZIONE 6
8.1 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ENTE 6
8.2 VALUTAZIONE DEI RISULTATI RAGGIUNTI RISPETTO AGLI OBIETTIVI ASSEGNATI ALLA STRUTTURA 7
8.3 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE COMPORTAMENTALE (COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI) 8
8.4 VALORE DEL PUNTEGGIO ASSEGNATO NELLA VALUTAZIONE QUALITATIVA E QUANTITATIVA 14
8.5 VALUTAZIONE DELLA CAPACITA' DI DIFFERENZIARE LA VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI DA PARTE DEL DIRIGENTE 15
8.6 PARTECIPAZIONE AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELLA STRUTTURA 15
ART. 9 – LA VALUTAZIONE NEGATIVA 15
ART. 10 - PROCEDURE DI CONCILIAZIONE AI FINI DELLA VERIFICA DELLA CORRETTEZZA VALUTATIVA 16
10.1 PROCEDIMENTI A CARICO DEI VALUTATI 16
ART. 11 – TRASPARENZA E RENDICONTAZIONE DELLA PERFORMANCE 17
ART. 12 – CUSTOMER SATISFACTION 17
ART. 13 – MODALITA' DI CALCOLO DELL'INCENTIVO ECONOMICO 17
ART. 14 - ABROGAZIONI DELLE NORME PRECEDENTI ED ENTRATA IN VIGORE 19
ART. 15 – SCHEDE DI VALUTAZIONE 19

ART. 1 – FINALITA' E PRINCIPI

La valutazione delle performance è finalizzata a garantire il miglioramento degli standard sia di qualità che quantità delle attività svolte e dei servizi erogati ai cittadini, la valorizzazione delle professionalità, la crescita e il merito, nonché il contenimento e la razionalizzazione delle spese, la erogazione delle indennità legate alla performance è uno strumento finalizzato al raggiungimento di tali fini.

Nell'ambito della valutazione delle performance si tiene adeguatamente conto del rispetto dei vincoli dettati dal legislatore, viene garantita la più ampia trasparenza, nel rispetto dei vincoli dettati per la tutela della riservatezza dei dati personali, del processo di valutazione e dei suoi esiti.

ART. 2 – LA METODOLOGIA

2.1 GLI OBIETTIVI

Presupposto fondamentale al fine dell'applicazione del sistema di valutazione è la definizione, approvazione e assegnazione ufficiale degli obiettivi annuali dell'ente per come previsti dal regolamento sulla performance dell'ente, dal d.lgs. 267/2000, dal d.lgs. n. 150/2009, dal DL 74/2017 e s.m.i., gli obiettivi hanno natura triennale in linea con le previsioni strategiche e operative contenute nel Piano Sociale di Zona deliberato dall'Assemblea, il Presidente propone al CdA gli obiettivi annuali del Direttore che vengono assegnati con delibera, il Direttore è chiamato a partecipare attivamente al processo di proposta e redazione degli obiettivi, gli stessi vengono poi comunicati al Nucleo di Valutazione (o Organismo Indipendente di Valutazione) che può proporre modifiche o chiedere integrazioni. A sua volta il Direttore assegna gli obiettivi ai Funzionari a cui è stata attribuita l'Elevata Qualificazione e ai Dipendenti.

Gli obiettivi sono assegnati in modo da essere rilevanti e pertinenti, specifici e misurabili, sfidanti tali da determinare miglioramenti significativi o di mantenimento di standard quali quantitativi e riferibili ad un arco temporale predeterminato, il Nucleo può effettuare in sede di valutazione una ulteriore ponderazione degli stessi.

L'assegnazione annuale e formale degli obiettivi è un atto obbligatorio fondamentale e propedeutico alla valutazione della performance, in mancanza di questi non si può procedere all'erogazione di incentivi economici.

2.2 IL SISTEMA DI VALUTAZIONE

Elemento centrale del sistema di valutazione è costituito dalla misurazione della performance, dalla proposta di valutazione e dalla comunicazione della stessa, tale sistema è volto a monitorare il livello di performance ottenuto dall'ente e dai suoi dipendenti collegando le fasi di programmazione e controllo al fine di migliorare l'organizzazione dell'ente e la qualità del lavoro espresso, legando a questo l'eventuale erogazione degli incentivi economici previsti dalle leggi e dai contratti collettivi nazionali di lavoro, il regolamento per la valutazione della performance viene proposto dal Nucleo, o comunque sottoposto alla sua validazione, e approvato dall'Assemblea.

2.3 CODICE DI COMPORTAMENTO, PIANO PER LA TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE

Una importanza particolare e rilevante ai fini della valutazione della performance individuale assumono il rispetto del codice di comportamento nazionale e di ente, dei contratti, dei vincoli del Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza dettati dal legislatore e approvati dall'ente, ai sensi della l. 190/2012, del d.lgs. 33/2013, del d.lgs. 97/2016 e s.m.i., sia nella forma della pubblicazione delle informazioni sul sito internet sia nella forma della rendicontazione agli utenti, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli organi di governo etc. nonché l'analisi degli impatti delle politiche gestionali sui cittadini, customer satisfaction, attraverso l'utilizzo di questionari o applicazioni informatiche.

ART. 3 – I SOGGETTI DELLA VALUTAZIONE

I soggetti che intervengono nel processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale sono:

1. L'Assemblea (per l'adozione del Piano Sociale di Zona)
2. Il Presidente (per la proposta al CdA di assegnazione degli obiettivi del Direttore)
3. Il CdA (per l'approvazione della proposta di assegnazione degli obiettivi e per l'approvazione della valutazione del Direttore da parte del Nucleo di Valutazione);
4. Il Nucleo di Valutazione (per la proposta di valutazione del Direttore);
5. Il Direttore (per la valutazione dei dipendenti);
6. I Titolari di Elevata Qualificazione e i referenti dei Comuni, eventualmente coinvolti dal Direttore in qualità di valutatori intermedi;
7. I cittadini/utenti e le loro associazioni (per la customer satisfaction).

Nel dettaglio:

1. Il Nucleo di valutazione propone al Presidente la valutazione del Direttore, tenendo conto dei contratti di riferimento. La valutazione è effettuata sulla concreta applicazione dei criteri di valutazione.
2. Il Presidente propone al CdA la valutazione del Direttore, anche per le eventuali funzioni di responsabile ad interim di una struttura, tenendo conto dei rispettivi contratti di riferimento e della proposta tecnica del Nucleo di Valutazione;
3. Il Direttore valuta i Titolari di Elevata Qualificazione e il Personale Dipendente e comunica i risultati al Nucleo di Valutazione;
4. I cittadini/utenti e le loro associazioni (per la customer satisfaction).

ART. 4 - MODALITA' DI VALUTAZIONE

Il Nucleo di valutazione, nell'ambito della sua attività di indagine e controllo, può accedere e acquisire tutta la documentazione utile anche attraverso gli uffici, altri organismi di controllo, servendosi anche di colloqui e interviste mirate con gli amministratori, il Direttore e i responsabili stessi.

La valutazione ha una natura documentale, ovvero si basa sugli atti prodotti dal valutato e per questo riveste un ruolo fondamentale la cura e il dettaglio con il quale il valutato rendiconta per

iscritto il raggiungimento degli obiettivi affidati e dell'attività svolta a mezzo di una relazione puntuale, dettagliata, analitica, ricca di riferimenti quantitativi e agli atti prodotti che vanno allegati alla stessa anche in formato elettronico.

Nella valutazione si tiene conto anche del rispetto dei vincoli dettati dal legislatore e, sulla base delle previsioni legislative, della esistenza di procedimenti disciplinari, di procedimenti penali, di procedimenti amministrativi e contabili, segnalazioni dei cittadini addebitati ai dipendenti e di tutti gli altri fattori che concorrono in modo significativo alla attività ed alla immagine dell'ente.

Le osservazioni del Nucleo di valutazione, o del valutatore in generale, e le indicazioni dallo stesso fornite sono contenute in un'apposita scheda sottoscritta dal valutatore stesso e dal valutato, oppure in specifica relazione o verbale.

ART. 5 – TEMPISTICA DELLA VALUTAZIONE

I valutati dovranno produrre la relazione sul raggiungimento degli obiettivi assegnati e l'attività svolta, sulla base di specifici modelli, **entro e non oltre il 30 marzo** dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione, **il Nucleo dovrà formulare la proposta di valutazione entro e non oltre 30 giorni** dal momento che la documentazione prevista per l'istruttoria possa essere considerata completa ed esaustiva.

Il valutatore comunica ai valutati la valutazione nella forma di proposta, il singolo valutato può avanzare una richiesta di approfondimento, revisione parziale o totale e chiedere di essere ascoltato entro e non oltre 15 giorni dal ricevimento della proposta di valutazione, in tal caso il valutatore deve convocare il valutato prima della formalizzazione della valutazione e deve tenerne motivatamente conto nella formulazione della valutazione definitiva che dovrà avvenire entro 30 giorni dal momento che la documentazione prevista per l'istruttoria possa essere considerata completa ed esaustiva.

Il diritto alla valutazione della performance espressa, salvo casi eccezionali o impedimento oggettivo, si estingue dopo il termine dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione qualora non venga attivato il processo di valutazione, **la valutazione dei soggetti per cui non sia stato possibile esprimere un giudizio si intende come "non valutabile" e le risorse previste vengono distribuite tra gli altri soggetti**, rispettivamente dirigenti, titolari di Elevata Qualificazione o dipendenti.

ART. 6 - CRITERI PER LA VALUTAZIONE DEL DIRETTORE

La valutazione del Direttore viene effettuata sulla base delle seguenti componenti:

1. **Performance organizzativa (obiettivi dell'Ente)** si tiene conto delle priorità delle politiche strategiche delle pubbliche amministrazioni, declinate in relazione agli obiettivi peculiari dell'Ente, tenendo conto del comparto di contrattazione di appartenenza, in relazione al livello e alla qualità dei servizi da garantire ai cittadini, ai sensi dell'art. 3 c. 1 lett. a) del DL n. 74 del 25.05.2017 e al rispetto degli obblighi di legge (nella misura del 10%);
2. **Performance individuale** (**obiettivi specifici** assegnati) (nella misura del 10%);

3. **Performance individuale** - **Rispetto dei tempi medi di pagamento entro 30 gg** (nella misura del 30%)
4. **Performance individuale** - **Differenziazione della valutazione dei dipendenti** (nella misura del 10%).
5. **Performance comportamentale (comportamenti organizzativi)** (nella misura del 40%);

Ai sensi dell'art. 4-bis c. 2 del DL n. 13/2023[1] viene previsto uno specifico obiettivo, all'interno della Performance individuale, relativo al rispetto dei tempi medi di pagamento volto al contenimento dei tempi necessari alle singole strutture organizzative per espletare le azioni e l'adozione degli atti propedeutici alla effettiva liquidazione delle fatture, rispetto alla data di ricezione, nei 30 giorni complessivamente previsti dalla legge.
L'obiettivo si considera raggiunto se vengono rispettati i tempi di pagamento effettivi delle fatture entro i 30 giorni previsti per legge, in riferimento a tutte le fatture, viceversa viene tolto un punto per ogni giorno di ritardo oltre la scadenza fino a un massimo di 30 punti.

Per quanto riguarda la determinazione del valore economico della retribuzione di risultato del Direttore si rinvia alla disciplina contenuta nelle disposizioni contrattuali.

ART. 7 - CRITERI PER LA VALUTAZIONE DEI TITOLARI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE E DEL PERSONALE DIPENDENTE

La valutazione dei titolari di Elevata Qualificazione e del personale dipendente, ai fini rispettivamente della retribuzione del salario accessorio relativo all'istituto del risultato e della produttività per le performance individuali, è data dalle seguenti quattro parti:

1. Partecipazione alla **performance organizzativa (obiettivi dell'Ente)**, si tiene conto esclusivamente degli elementi ai quali il dipendente partecipa attivamente (nella misura del 10%);
2. Raggiungimento della **performance individuale** (**obiettivi specifici** assegnati in forma individuale e/o di gruppo) (nella misura del 50%);
3. **Performance comportamentale (comportamenti organizzativi)** connessa alla gestione ordinaria dell'attività lavorativa (nella misura del 40%).

Per quanto riguarda i criteri per il calcolo del valore economico dell'incentivo da corrispondere in ragione della valutazione si rinvia alle disposizioni contrattuali e ai contenuti del contratto decentrato integrativo in vigore.

ART. 8 - I PARAMETRI DI VALUTAZIONE

8.1 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ENTE

La valutazione della performance organizzativa dell'ente è posta in essere in funzione:

[1] *"…2. Le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nell'ambito dei sistemi di valutazione della performance previsti dai rispettivi ordinamenti, provvedono ad assegnare, integrando i rispettivi contratti individuali, ai dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali nonché ai dirigenti apicali delle rispettive strutture specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento previsti dalle vigenti disposizioni e valutati, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato,* ***in misura non inferiore al 30 per cento****…"*

1. Performance di ente si tiene conto delle priorità delle politiche strategiche delle pubbliche amministrazioni in relazione agli obiettivi peculiari dell'Ente, come possono essere il rispetto del pareggio di bilancio, l'utilizzo dell'avanzo vincolato, il rispetto dei budget assegnati, la quantità di servizio erogato ai cittadini, ecc. (20%);
2. Dal rispetto dei tempi medi di pagamento (20%);
3. Dal rispetto dei vincoli dettati dal legislatore in materia di Trasparenza e Anticorruzione (20%);
4. Degli esiti della valutazione del grado di soddisfazione degli utenti, si tiene conto sia dello svolgimento di indagini specifiche che degli esiti di queste, in modo particolare della capacità di raccogliere e rappresentare le esigenze che emergono da tali indagini oltre al normale e quotidiano confronto con l'utenza sia con specifici questionari o applicazioni informatiche, ai dell'art. 11 c. 2-ter lett. c) n. 6) del DL 74/2017 (20%);
5. Dal rispetto di specifici processi e meccanismi volti ad assicurare la piena accessibilità sia fisica che digitale ai servizi e l'inclusione sociale senza discriminazioni di genere, sociali, culturali e religiose (20%).

Nel caso del Direttore la valutazione tiene conto di tutti e cinque gli elementi sopra citati, mentre nel caso dei titolari di elevata qualificazione e del personale dipendente la valutazione tiene conto esclusivamente degli elementi ai quali il dipendente partecipa attivamente, che verranno assegnati, evidenziando il peso in percentuale, nella scheda di valutazione.

8.2 VALUTAZIONE DEI RISULTATI RAGGIUNTI RISPETTO AGLI OBIETTIVI ASSEGNATI ALLA STRUTTURA

- *ASSEGNAZIONE*

Gli obiettivi del Direttore sono approvati dal CdA a inizio dell'anno di riferimento su proposta del Presidente e successivamente inviati al Nucleo di Valutazione. Tali obiettivi devono essere corredati delle risorse economiche, umane e strumentali necessarie e vengono accompagnati da specifici indicatori, dei valori attesi, nonché ad ognuno di essi viene assegnato uno specifico peso.

Gli obiettivi ai Titolari di Elevata Qualificazione e al Personale Dipendente sono assegnati dal Direttore.

Gli obiettivi per essere considerati tali devono essere specifici, misurabili e sfidanti, possono riguardare anche l'attività ordinaria purché vi siano specifici riferimenti temporali e quantitativi alla performance attesa.

- *VALUTAZIONE*

Per l'assegnazione del punteggio, relativo alla valutazione del Direttore, si tiene conto del **peso ponderale** degli obiettivi, la cui somma complessiva deve essere uguale al 100%.

Per l'assegnazione del punteggio, relativo alla valutazione dei Titolari di Elevata Qualificazione e del Personale Dipendente, si tiene conto del **peso ponderale** degli obiettivi, la cui somma deve corrispondere al 100%.

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi viene attuata attraverso la produzione di specifica relazione da parte del soggetto valutato corredata dalla documentazione attestante il raggiungimento degli stessi e si articola secondo il seguente prospetto:

N°	OBIETTIVI	DESCRIZIONE EVENTUALI INDICATORI	PESO %	VALORE INIZIALE	TARGET	PONDERAZIONE	PUNTEGGIO
1							
2							
3							
4							
5							
						TOTALE	

8.3 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE COMPORTAMENTALE (COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI)

Per comportamento organizzativo si intende l'effettiva incidenza dell'attività del valutato ovvero i comportamenti posti in essere dallo stesso nello svolgimento quotidiano dell'attività lavorativa ordinaria. A tal fine, per la valutazione dei Dipendenti, i titolari di Elevata Qualificazione, gli Amministratori o i responsabili dei servizi che hanno un contatto diretto con i valutati possono essere sentiti dal Dirigente in fase di valutazione in qualità di valutatori intermedi.

L'eventuale addebito al valutato di procedimenti disciplinari o penali incide negativamente sulla valutazione di questo parametro, il Valutatore può riservarsi di sospendere il giudizio e valutare successivamente il presente parametro in caso di procedimenti disciplinari o penali sospesi e in attesa di giudizio.

La performance comportamentale si misura non mediante astratte capacità e idoneità, bensì avendo riguardo a concreti atti e funzioni come quelli contenuti secondo i seguenti prospetti esprimendo:
- nel caso del Direttore, una valutazione (punteggio) da 1 a 4 ogni per ognuna delle 5 Aree contenenti le competenze trasversali per personale dirigente in base al modello di competenze dei dirigenti della PA italiana previste dal DM 28 settembre 2022.
- nel caso di Titolari di Elevata Qualificazione e di Personale Dipendente, una valutazione (punteggio) da 1 a 4 per ognuna delle 4 Aree contenute nel Framework delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni previste dal DM 28 giugno 2023.

SCHEDA PERFORMANCE COMPORTAMENTALE DIRETTORE			
ELEMENTI DI DETTAGLIO	**DESCRIZIONE**	**PESO**	**PUNTEGGIO**
1. Area Cognitiva	**1. Soluzione dei problemi** Individuare tempestivamente i problemi, anche complessi, analizzando in modo critico e ampio dati e informazioni, per focalizzare le questioni più rilevanti, così da identificare e proporre soluzioni efficaci, rispondenti alle esigenze della situazione e coerenti con il contesto di riferimento. **2. Visione strategica** Leggere le situazioni ed i contesti immaginando i possibili scenari prospettici ed ipotizzando i loro impatti nel medio e lungo termine, così da delineare obiettivi e strategie da perseguire che siano realizzabili ed in grado di anticipare le evoluzioni future della propria area/organizzazione. **3. Pensiero sistemico** Integrare i diversi elementi, fattori, piani che influenzano un contesto, una situazione o un problema individuando correlazioni e relazioni, così da creare una visione d'insieme che consenta di inquadrarli in uno scenario più ampio.	20%	
2. Area Manageriale	**4. Gestione dei processi** Strutturare efficacemente le attività proprie e altrui, programmando, organizzando, gestendo e monitorando efficacemente le risorse assegnate (economico-finanziarie, umane, strumentali, temporali), tenendo conto dei vincoli e in coerenza con le strategie delineate e gli obiettivi da perseguire. **5. Sviluppo dei collaboratori** Riconoscere i bisogni e valorizzare le differenti caratteristiche, risorse e contributi dei collaboratori, favorendone la crescita, l'apprendimento e la motivazione attraverso la valutazione, il feedback, il riconoscimento e la delega, nel rispetto dei principi di trasparenza ed equità organizzativa. **6. Guida del gruppo** Coordinare il gruppo per il raggiungimento degli obiettivi, trasferendo valori e strategie organizzative, assegnando le attività, promuovendo l'inclusione, facilitando lo scambio di informazioni ed il lavoro di squadra anche a distanza. **7. Promozione del cambiamento** Accogliere positivamente i cambiamenti, favorendo e stimolando l'introduzione di modalità nuove di gestione di processi, attività e servizi in una logica di miglioramento continuo e incoraggiando gli altri a vivere il cambiamento come un'opportunità.	20%	
3. Area Realizzativa	**8. Decisione responsabile** Riconoscere gli elementi controversi di una decisione e gli aspetti potenzialmente critici anche per l'amministrazione e l'interesse pubblico; scegliere tra le differenti opzioni con consapevolezza e tempestività, anche in condizioni di incertezza, complessità e carenza di informazioni, valutando pro e contro e combinando il rispetto dei vincoli con la finalizzazione della decisione. Assumersi la responsabilità delle decisioni e delle azioni proprie e dei collaboratori (accountability). **9. Orientamento al risultato** Definire, tenendo conto del mandato organizzativo, obiettivi sfidanti e risultati attesi, per sé e per la propria struttura, orientati alla creazione di valore pubblico; agire proattivamente e con determinazione per assicurare il risultato finale nei tempi previsti e per migliorare costantemente gli standard qualitativi dell'azione pubblica.	20%	
4. Area Relazionale	**10. Gestione delle relazioni interne ed esterne** Gestire reti di relazioni, anche complesse, comunicando efficacemente con i diversi interlocutori interni – anche in una logica di interfunzionalità – o esterni all'organizzazione – inclusi quelli istituzionali – cogliendone le esigenze e costruendo relazioni positive, orientate alla fiducia e collaborazione. **11. Negoziazione** Ricercare, nel confronto tra posizioni o interessi divergenti, spazi di mediazione per raggiungere un accordo o una soluzione condivisa che possa soddisfare tutte le parti coinvolge. Promuovere, in modo credibile, la risoluzione costruttiva dei conflitti, ricomponendo le divergenze e i disaccordi tra gli interlocutori. **12. Orientamento alla qualità del servizio** Riconoscere le esigenze degli stakeholder interni ed esterni e adoperarsi per rispondervi al meglio adottando azioni mirate all'ascolto e all'individuazione dei bisogni, al monitoraggio della qualità percepita e identificando le priorità di intervento per il miglioramento dei servizi pubblici.	20%	
5. Area del Self Management	**13. Tenuta emotiva** Rispondere alle situazioni lavorative di pressione, difficoltà, conflitto, crisi o incertezza con spirito costruttivo, calma e lucidità, mantenendo inalterata la qualità della prestazione. Riconoscere l'impatto sulla vita lavorativa delle emozioni, proprie e degli altri, e attivare le risorse interne necessarie per far fronte alle criticità. **14. Self development** Ricercare il miglioramento continuo attraverso la riflessione sule esperienze vissute, la messa in discussione, la richiesta di feedback costanti e l'aggiornamento, in una logica di apprendimento, sviluppo e crescita, professionale e personale. **15. Consapevolezza organizzativa** Agire mettendo al centro gli interessi dell'amministrazione, promuovendo gli obiettivi e i valori dell'organizzazione, incoraggiando i principi di correttezza, trasparenza e imparzialità nel lavoro e tutelando l'interessa pubblico.	20%	
		TOTALE	

SCHEDA PERFORMANCE COMPORTAMENTELE TITOLARI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE E DIPENDENTI			
ELEMENTI DI DETTAGLIO	**DESCRIZIONE**	**PESO**	**PUNTEGGIO**
1. Capire il contesto pubblico	**Consapevolezza del contesto** - *Leggere e comprendere le caratteristiche del contesto di riferimento e gli eventuali cambiamenti in atto, per adattarsi e agire in modo consapevole* **Soluzione dei problemi** - *Analizzare situazioni o problemi, definendone il perimetro e focalizzandone gli elementi rilevanti, così da individuare tempestivamente soluzioni efficaci e rispondenti alle esigenze della situazione* **Consapevolezza digitale** - *Comprendere il valore e gli impatti dei processi di digitalizzazione della Pubblica Amministrazione, dimostrando apertura all'innovazione tecnologica e promuovendo l'introduzione di nuovi strumenti e modalità di lavoro* **Orientamento all'apprendimento** - *Dimostrare consapevolezza circa le conoscenze e le competenze possedute e da consolidare, in relazione anche alle richieste di ruolo, attivandosi con curiosità per individuare le modalità di apprendimento continuo funzionali alla propria crescita professionale*	25%	
2. Interagire nel contesto pubblico	**Comunicazione** - *Comunicare in modo chiaro ed efficace, adattando lo stile ai diversi contesti ed interlocutori; ascoltare e coinvolgere l'interlocutore* **Collaborazione** - *Contribuire attivamente al raggiungimento di un risultato comune - interagendo con i colleghi anche a distanza - attraverso la condivisione delle informazioni, la valorizzazione dell'apporto altrui, la ricerca di sinergie e riducendo le conflittualità* **Orientamento al servizio** - *Riconoscere le esigenze dei clienti/utenti interni ed esterni e adoperarsi per rispondervi al meglio adottando azioni mirate all'ascolto e all'individuazione dei bisogni, al monitoraggio della qualità percepita e identificando le priorità di intervento per il miglioramento dei servizi pubblici* **Gestione delle emozioni** - *Riconoscere le proprie emozioni e il loro effetto sulla vita lavorativa, fronteggiando le situazioni di pressione, difficoltà, conflitto, crisi o incertezza con equilibrio, calma e lucidità, al fine di ridurre eventuali impatti negativi sulla prestazione e sulle relazioni*	25%	
3. Realizzare il valore pubblico	**Affidabilità** - *Portare avanti il lavoro seguendo le procedure e tenendo fede agli impegni presi nell'interesse dell'amministrazione, facendosi carico delle attività da svolgere con serietà e senso di responsabilità* **Accuratezza** - *Svolgere le proprie attività con precisione, metodo e attenzione riducendo il rischio di errori, così da produrre risultati di qualità coerenti con le aspettative dell'organizzazione* **Iniziativa** - *Attivarsi in modo propositivo e cogliere le opportunità senza attendere input esterni, così da influenzare gli eventi, piuttosto che reagire ad essi* **Orientamento al risultato** - *Agire con determinazione al fine di indirizzare costantemente la propria attività al conseguimento degli obiettivi previsti e migliorare costantemente gli standard qualitativi dell'azione pubblica, investendo energie per il superamento di eventuali difficoltà*	25%	
4. Gestire le risorse pubbliche	**Gestione dei processi** - *Strutturare processi di lavoro, pianificando, gestendo e monitorando efficacemente le attività, tenendo conto di vincoli/opportunità e in coerenza con gli obiettivi da perseguire* **Guida del gruppo** - *Coordinare e coinvolgere il gruppo per il raggiungimento degli obiettivi, assegnando le attività, favorendo l'inclusione, promuovendo la circolarità della comunicazione e il lavoro di squadra anche a distanza* **Sviluppo dei collaboratori** - *Riconoscere i bisogni e valorizzare le differenti caratteristiche, risorse e contributi dei collaboratori, favorendone la crescita, l'apprendimento e la motivazione attraverso la valutazione, il feedback, il riconoscimento e la delega, nel rispetto dei principi di trasparenza ed equità organizzativa* **Ottimizzazione delle risorse** - *Gestire le risorse economico-finanziarie, strumentali e tecnologiche secondo criteri di efficienza e di efficacia, così da massimizzarne il valore*	25%	
		TOTALE	

Di seguito vengono riportati gli indicatori di comportamento come indicati dal DM 28 giugno 2023, suddivisi tra:

Livello 2 – Area degli Istruttori

Livello 3 – Area dei Funzionari e dell'elevata qualificazione

AREA	COMPETENZE	INDICATORI DI COMPORTAMENTO - LIVELLO 2 (AREA DEGLI ISTRUTTORI)
1. Capire il contesto pubblico	**Consapevolezza del contesto** - *Leggere e comprendere le caratteristiche del contesto di riferimento e gli eventuali cambiamenti in atto, per adattarsi e agire in modo consapevole*	Conosce le regole di funzionamento dell'organizzazione nel suo complesso
		È consapevole dell'impatto della propria attività su quella degli altri
		Individua i corretti interlocutori organizzativi a cui rivolgersi per la soluzione delle problematiche
		Riconosce le esigenze di cambiamento del contesto in cui opera
	Soluzione dei problemi - *Analizzare situazioni o problemi, definendone il perimetro e focalizzandone gli elementi rilevanti, così da individuare tempestivamente soluzioni efficaci e rispondenti alle esigenze della situazione*	Si accorge di eventuali situazioni critiche o problematiche, definendone il perimetro
		Approfondisce l'analisi raccogliendo dati e informazioni utili alla comprensione della situazione o del problema
		Individua possibili alternative di soluzione del problema concrete e realizzabili
		Propone tempestivamente ipotesi di soluzione coerenti con l'analisi effettuata
	Consapevolezza digitale - *Comprendere il valore e gli impatti dei processi di digitalizzazione della*	Comprende la rilevanza delle innovazioni tecnologiche per il suo settore

	Pubblica Amministrazione, dimostrando apertura all'innovazione tecnologica e promuovendo l'introduzione di nuovi strumenti e modalità di lavoro	Mostra un atteggiamento di interesse e curiosità verso le innovazioni tecnologiche nel proprio settore
		Si adegua rapidamente all'uso di nuovi strumenti e modalità di lavoro cogliendone i vantaggi nella gestione delle attività (efficienza, velocità etc.)
		Affronta con entusiasmo le nuove richieste lavorative connesse all'uso delle tecnologie
	Orientamento all'apprendimento - *Dimostrare consapevolezza circa le conoscenze e le competenze possedute e da consolidare, in relazione anche alle richieste di ruolo, attivandosi con curiosità per individuare le modalità di apprendimento continuo funzionali alla propria crescita professionale*	Apprende dall'esperienza nell'ottica di una più piena copertura del suo ruolo
		Accoglie positivamente i feedback per avere un ritorno sul proprio operato
		Ricerca attivamente opportunità di apprendere cose nuove
		Struttura un progetto di crescita personale e professionale per la copertura del suo attuale ruolo
2. Interagire nel contesto pubblico	**Comunicazione** - *Comunicare in modo chiaro ed efficace, adattando lo stile ai diversi contesti ed interlocutori; ascoltare e coinvolgere l'interlocutore*	Trasmette contenuti in modo chiaro ed esaustivo
		Ascolta con attenzione le richieste dell'interlocutore ponendo domande di approfondimento
		Comunica, attraverso il linguaggio verbale e non verbale, in modo appropriato al contesto
		Risponde tempestivamente alle richieste dei diversi interlocutori prestando attenzione al loro feedback
	Collaborazione - *Contribuire attivamente al raggiungimento di un risultato comune - interagendo con i colleghi anche a distanza - attraverso la condivisione delle informazioni, la valorizzazione dell'apporto altrui, la ricerca di sinergie e riducendo le conflittualità*	Partecipa attivamente al lavoro con i colleghi contribuendo al raggiungimento dell'obiettivo condiviso
		Riconosce le competenze dei colleghi
		Contribuisce alla costruzione di un clima di lavoro positivo
		Agisce per ridurre le contrapposizioni e per individuare soluzioni condivise con gli interlocutori
	Orientamento al servizio - *Riconoscere le esigenze dei clienti/utenti interni ed esterni e adoperarsi per rispondervi al meglio adottando azioni mirate all'ascolto e all'individuazione dei bisogni, al monitoraggio della qualità percepita e identificando le priorità di intervento per il miglioramento dei servizi pubblici*	Comprende le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti
		Crea continui momenti di contatto e si mostra disponibile al dialogo con clienti/utenti
		Elabora e concorda soluzioni in linea con le aspettative e i parametri di soddisfazione del cliente/utente
		Monitora il grado di soddisfazione del cliente/utente e riconosce quando è necessario apportare miglioramenti
	Getione delle emozioni - *Riconoscere le proprie emozioni e il loro effetto sulla vita lavorativa, fronteggiando le situazioni di pressione, difficoltà, conflitto, crisi o incertezza con equilibrio, calma e lucidità, al fine di ridurre eventuali impatti negativi sulla prestazione e sulle relazioni*	Dimostra consapevolezza delle proprie emozioni
		Calibra l'intensità e l'espressione delle sue emozioni in relazione alle diverse situazioni
		Nelle situazioni di stress o pressione, ricerca modalità per limitare l'impatto negativo delle sue emozioni sulle attività lavorative
		Mantiene modalità relazionali positive anche a fronte di conflitti
3. Realizzare il valore pubblico	**Affidabilità** - *Portare avanti il lavoro seguendo le procedure e tenendo fede agli impegni presi nell'interesse dell'amministrazione, facendosi carico delle attività da svolgere con serietà e senso di responsabilità*	Incoraggia gli altri a seguire le regole e le procedure organizzative
		Porta avanti il suo lavoro seriamente nell'interesse dell'amministrazione
		Gestisce responsabilmente i margini di discrezionalità previsti
		Si assume la responsabilità del proprio lavoro in coerenza con le scadenze e i risultati attesi
	Accuratezza - *Svolgere le proprie attività con precisione, metodo e attenzione riducendo il rischio di errori, così da produrre risultati di qualità coerenti con le aspettative dell'organizzazione*	Definisce un metodo di lavoro rigoroso e funzionale al corretto svoglimento delle sue attività
		Agisce nel rispetto degli standard qualitativi e quantitativi richiesti
		Controlla più volte l'esattezza delle informazioni e la precisazione del proprio lavoro
		Si attiva per correggere eventuali errori o scostamenti dagli standard attesi
	Iniziativa - *Attivarsi in modo propositivo e cogliere le opportunità senza attendere input esterni, così da influenzare gli eventi, piuttosto che reagire ad essi*	Propone attività da realizzare nell'ambito del proprio ruolo
		Accoglie positivamente incarichi impegnativi
		Propone continuativamente idee e osservazioni nell'ambito della sua area di competenza
		Trova autonomamente nuovi stimoli nel suo lavoro
	Orientamento al risultato - *Agire con determinazione al fine di indirizzare costantemente*	Investe energia e impegno nelle attività di sua competenza andando anche oltre quanto richiesto, se necessario

	la propria attività al conseguimento degli obiettivi previsti e migliorare costantemente gli standard qualitativi dell'azione pubblica, investendo energie per il superamento di eventuali difficoltà	Garantisce il conseguimento dell'obiettivo assegnato
		Mantiene l'impegno anche in presenza di ostacoli o criticità, perseverando nel raggiungimento del risultato
		Lavora per migliorare costantemente gli standard della sua prestazione
4. Gestire le risorse pubbliche	**Gestione dei processi** - *Strutturare processi di lavoro, pianificando, gestendo e monitorando efficacemente le attività, tenendo conto di vincoli/opportunità e in coerenza con gli obiettivi da perseguire*	Programma le attività da svolgere coerentemente con gli obiettivi di breve-medio periodo
		Definisce modalità e strumenti di lavoro coerenti con gli obiettivi da raggiungere
		Elabora piani di lavoro tenendo conto di vincoli e opportunità presente nella struttura
		Individua ed utilizza indicatori a supporto del monitoraggio dei processi di lavoro
	Guida del gruppo - *Cordinare e coinvolgere il gruppo per il raggiungimento degli obiettivi, assegnando le attività, favorendo l'inclusione, promuovendo la circolarità della comunicazione e il lavoro di squadra anche a distanza*	Coinvolge il gruppo negli obiettivi da raggiungere
		Assegna le attività ai singoli in coerenza con gli obiettivi del gruppo
		Facilita lo scambio e la condivisione di informazioni nel gruppo
		Stimola attivamente l'apporto di tutti, favorendo l'inclusione
	Sviluppo dei collaboratori - *Riconoscere i bisogni e valorizzare le differenti caratteristiche, risorse e contributi dei collaboratori, favorendone la crescita, l'apprendimento e la motivazione attraverso la valutazione, il feedback, il riconoscimento e la delega, nel rispetto dei principi di trasparenza ed equità organizzativa*	Riconosce le caratteristiche e le specificità dei diversi collaboratori
		Fornisce *feedback* chiari e puntuali sulle attività svolte
		Delega attività e responsabilità ai collaboratori commisurate alle loro competenze
		Sostiene la motivazione e la crescita dei collaboratori con metodi e azioni mirate
	Ottimizzazione delle risorse - *Gestire le risorse economico-finanziarie, strumentali e tecnologiche secondo criteri di efficienza e di efficacia, così da massimizzarne il valore*	E' consapevole dell'impatto della propria attività sulla dimensione economico finanziaria dell'ente
		Gestisce in modo razionale ed efficiente le risorse materiali (spazi, strumentazioni) che ha a disposizione
		Contribuisce alla definizione dei criteri di efficienza ed efficacia per l'impiego delle risorse dell'ente
		Monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate

AREA	COMPETENZE	INDICATORI DI COMPORTAMENTO - LIVELLO 3 (AREA DEI FUNZIONARI E DELL'ELEVATA QUALIFICAZIONE)
1. Capire il contesto pubblico	**Consapevolezza del contesto** - *Leggere e comprendere le caratteristiche del contesto di riferimento e gli eventuali cambiamenti in atto, per adattarsi e agire in modo consapevole*	Conosce gli obiettivi e le strategie organizzative dell'amministrazione
		Coglie il senso e le ricadute del suo lavoro rispetto agli obiettivi organizzativi
		Riconosce i diversi stakeholder, interni ed esterni, da coinvolgere a supporto del raggiungimento dei risultati
		Anticipa le esigenze di cambiamento nell'organizzazione
	Soluzione dei problemi - *Analizzare situazioni o problemi, definendone il perimetro e focalizzandone gli elementi rilevanti, così da individuare tempestivamente soluzioni efficaci e rispondenti alle esigenze della situazione*	Anche davanti a problematiche complesse, si focalizza sugli elementi rilevanti e sulle potenziali conseguenze
		Approfondisce l'analisi raccogliendo in modo sistematico dati e informazioni necessari, valutandone qualità e completezza
		Nell'analisi del problema prende in considerazione diverse fonti di dati o informazioni
		Propone tempestivamente soluzioni efficaci e potenzialmente innovative, coerenti con il contesto di riferimento
	Consapevolezza digitale - *Comprendere il valore e gli impatti dei processi di digitalizzazione della Pubblica Amministrazione, dimostrando apertura all'innovazione tecnologica e promuovendo l'introduzione di nuovi strumenti e modalità di lavoro*	Comprende l'importanza e gli impatti dei processi di digitalizzazione per l'organizzazione e per i clienti interni/esterni
		Individua possibili strumenti e soluzioni tecnologiche utili a migliorare l'efficienza e ottimizzare i processi, mettendo in discussione le modalità di lavoro consuete
		Promuove con i diversi interlocutori le innovazioni da attuare, valorizzando i futuri benefici che potranno derivare da esse
		Incoraggia i colleghi nell'adozione di strumenti e nuove modalità di lavoro connessi alle nuove tecnologie
	Orientamento all'apprendimento - *Dimostrare consapevolezza circa le conoscenze e le competenze possedute e da consolidare, in relazione anche alle richieste di ruolo, attivandosi*	Affronta le situazioni con spirito critico traendone insegnamento per sé e per gli altri
		Ricerca attivamente i feedback in un'ottica di miglioramento continuo

	con curiosità per individuare le modalità di apprendimento continuo funzionali alla propria crescita professionale	Individua le modalità più funzionali per lo sviluppo delle sue competenze
		Struttura un progetto di crescita personale e professionale anche in virtù di un possibile avanzamento di carriera
2. Interagire nel contesto pubblico	**Comunicazione** - *Comunicare in modo chiaro ed efficace, adattando lo stile ai diversi contesti ed interlocutori; ascoltare e coinvolgere l'interlocutore*	Esprime concetti complessi in modo chiaro e utilizzando uno stile di comunicazione efficace e credibile
		Argomenta in modo convincente orientando gli interlocutori verso il risultato, evidenziando i punti di forza delle proprie opinioni
		Adatta il linguaggio e lo stile di comunicazione verbale e non verbale tenendo conto del contesto, degli interlocutori e degli obiettivi dell'interazione
		Verifica sistematicamente che la comunicazione sia chiara per entrambe le parti per evitare fraintendimenti
	Collaborazione - *Contribuire attivamente al raggiungimento di un risultato comune - interagendo con i colleghi anche a distanza - attraverso la condivisione delle informazioni, la valorizzazione dell'apporto altrui, la ricerca di sinergie e riducendo le conflittualità*	Promuove la partecipazione di tutti al raggiungimento degli obiettivi condivisi
		Incoraggia il contributo dei colleghi e ne valorizza l'apporto al lavoro comune
		Ricerca e promuove sinergie per individuare soluzioni comuni e condivise
		Si adopera per il superamento delle divergenze e delle conflittualità, facilitando l'integrazione dei diversi punti di vista
	Orientamento al servizio - *Riconoscere le esigenze dei clienti/utenti interni ed esterni e adoperarsi per rispondervi al meglio adottando azioni mirate all'ascolto e all'individuazione dei bisogni, al monitoraggio della qualità percepita e identificando le priorità di intervento per il miglioramento dei servizi pubblici*	Comprende ed anticipa le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti, immedesimandosi nella loro situazione
		Si adopera per delineare soluzioni adeguate e personalizzate rispetto alle esigenze del cliente/utente
		Monitora la qualità percepita del servizio erogato, verificando il grado di soddisfazione del cliente/utente
		Identifica le priorità di intervento per il miglioramento della qualità del servizio reso all'utenza/clientela
	Gestione delle emozioni - *Riconoscere le proprie emozioni e il loro effetto sulla vita lavorativa, fronteggiando le situazioni di pressione, difficoltà, conflitto, crisi o incertezza con equilibrio, calma e lucidità, al fine di ridurre eventuali impatti negativi sulla prestazione e sulle relazioni*	Comprende l'impatto delle proprie emozioni sulle relazioni e sullo svolgimento delle attività
		Affronta le situazioni incerte o sfidanti mantenendo la calma e la lucidità
		Si impegna per mantenere un comportamento efficace e una prestazione inalterata anche in presenza di forti carichi emotivi o stress
		Gestisce efficacemente le relazioni anche nei momenti di tensione, conflittualità o forte coinvolgimento emotivo
3. Realizzare il valore pubblico	**Affidabilità** - *Portare avanti il lavoro seguendo le procedure e tenendo fede agli impegni presi nell'interesse dell'amministrazione, facendosi carico delle attività da svolgere con serietà e senso di responsabilità*	Assume un comportamento coerente con le regole e i valori dell'ente, fungendo da modello per gli altri
		Si assume la responsabilità del lavoro proprio e degli altri, anche in caso di errori
		Opera in modo coerente e responsabile guadagnandosi la fiducia degli interlocutori
		Garantisce lo svolgimento delle attività proprie e altrui nei tempi previsti, per tener fede agli impegni presi
	Accuratezza - *Svolgere le proprie attività con precisione, metodo e attenzione riducendo il rischio di errori, così da produrre risultati di qualità coerenti con le aspettative dell'organizzazione*	Garantisce, nel proprio lavoro, livelli elevati di precisione e di qualità, a volte in modo superiore agli standard richiesti
		Effettua costantemente verifiche sull'andamento delle attività di suo presidio, utilizzando gli indicatori disponibili per il monitoraggio
		Individua nuovi strumenti e nuove modalità per prevenire il rischio di errore
		Individua gli errori, ne comprende le cause e attiva prontamente azioni correttive e migliorative
	Iniziativa - *Attivarsi in modo propositivo e cogliere le opportunità senza attendere input esterni, così da influenzare gli eventi, piuttosto che reagire ad essi*	Propone attività da realizzare anche al di là del proprio ruolo riconoscendone i vantaggi possibili
		Si propone per svolgere attività nuove e incarichi impegnativi
		Avanza continuativamente idee, osservazioni e soluzioni per il proprio settore di appartenenza
		Trova nuove modalità per rendere più stimolante il suo lavoro e quello degli altri
	Orientamento al risultato - *Agire con determinazione al fine di indirizzare costantemente la propria attività al conseguimento degli obiettivi previsti e migliorare costantemente gli standard qualitativi dell'azione pubblica, investendo energie per il superamento di eventuali difficoltà*	Investe energie ed incoraggia gli altri a farlo, nell'interesse dell'amministrazione
		Si assegna obiettivi sfidanti e raggiungibili per migliorare la performance dell'ente
		A fronte di imprevisti, ostacoli e difficoltà modifica la strategia di azione assicurando il raggiungimento del risultato
		Si impegna costantemente per migliorare gli standard di qualità dell'azione pubblica
4. Gestire le risorse pubbliche	**Gestione dei processi** - *Strutturare processi di lavoro, pianificando, gestendo e monitorando efficacemente le attività, tenendo conto di*	Pianifica i processi di lavoro sulla base delle strategie dell'ente di medio-lungo periodo
		Organizza i processi di lavoro tenendo conto di vincoli, opportunità e possibili imprevisti nel contesto

	vincoli/opportunità e in coerenza con gli obiettivi da perseguire	Rimodula piani e programmi di lavoro in funzione delle mutate condizioni del contesto
		Monitora costantemente e in modo strutturato i processi ed il contesto così da anticipare eventuali criticità
	Guida del gruppo - *Coordinare e coinvolgere il gruppo per il raggiungimento degli obiettivi, assegnando le attività, favorendo l'inclusione, promuovendo la circolarità della comunicazione e il lavoro di squadra anche a distanza*	Definisce e coinvolge il gruppo negli obiettivi generali e nelle strategie della struttura
		Coordina le attività del gruppo, sia in presenza che a distanza
		Promuove lo scambio e la condivisione di informazioni, favorendo il lavoro di squadra
		Valorizza le differenze individuali come risorsa del gruppo
	Sviluppo dei collaboratori - *Riconoscere i bisogni e valorizzare le differenti caratteristiche, risorse e contributi dei collaboratori, favorendone la crescita, l'apprendimento e la motivazione attraverso la valutazione, il feedback, il riconoscimento e la delega, nel rispetto dei principi di trasparenza ed equità organizzativa*	Riconosce i bisogni e le caratteristiche dei singoli collaboratori e li valorizza
		Attua processi di valutazione equi e trasparenti, fornendo feedback puntuali e costruttivi
		Delega compiti e responsabilità a supporto della crescita e della motivazione dei collaboratori
		Struttura percorsi personalizzati di apprendimento e crescita dei collaboratori per promuoverne la motivazione e l'ingaggio
	Ottimizzazione delle risorse - *Gestire le risorse economico-finanziarie, strumentali e tecnologiche secondo criteri di efficienza e di efficacia, così da massimizzarne il valore*	Fa analisi di previsione circa futuri costi e ricavi
		Identifica nuove modalità per un impiego più efficiente delle risorse materiali (spazi, strumenti e tecnologie)
		Individua criteri per valorizzare le risorse economiche, strumentali e materiali gestite, in linea con le strategie dell'ente
		Monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate individuando azioni correttive per migliorare l'efficienza economica dei processi

8.4 VALORE DEL PUNTEGGIO ASSEGNATO NELLA VALUTAZIONE QUALITATIVA E QUANTITATIVA

Per valutare il raggiungimento degli obiettivi quantitativi assegnati al Direttore, ai Titolari di Elevata Qualificazione e al Personale Dipendente il valutatore attribuirà un punteggio compreso tra 1 e 4 secondo i seguenti parametri:

Descrizione del grado di realizzazione dell'obiettivo	Valutazione	Punteggio	
Non è possibile esprimere una valutazione in merito al raggiungimento dell'obiettivo	Non valutabile	n.v.	
L'obiettivo non è stato raggiunto: il risultato è molto distante dal valore atteso	Non sufficiente	1	NEGATIVO
L'obiettivo è stato solo parzialmente raggiunto: il risultato è inferiore al valore atteso	Parzialmente sufficiente	2	
L'obiettivo è stato raggiunto: il risultato è pari al valore atteso	Sufficiente	3	POSITIVO
L'obiettivo è stato superato: il risultato è superiore al valore atteso	Buono	4	

Il punteggio totale degli obiettivi sarà dato dalla media ponderata dei singoli punteggi in relazione al numero di obiettivi assegnati.

Valutazione Qualitativa: come valutare i comportamenti organizzativi

Per la valutazione di ciascun comportamento, il valutatore assegnerà un punteggio all'interno di una scala di valutazione, corrispondente a 4 livelli di adeguatezza della prestazione:

Descrizione della valutazione della Performance Comportamentale – comportamenti organizzativi	Valutazione	Punteggio	
I comportamenti non sono valutabili	Non valutabile	n.v.	
I comportamenti non sono adeguati	Non sufficiente	1	NEGATIVO
I comportamenti sono solo parzialmente adeguati	Parzialmente sufficiente	2	
I comportamenti sono adeguati	Sufficiente	3	POSITIVO
I comportamenti sono eccellenti	Buono	4	

Il punteggio totale dei comportamenti organizzativi sarà dato dalla media ponderata dei singoli punteggi.

8.5 VALUTAZIONE DELLA CAPACITA' DI DIFFERENZIARE LA VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI DA PARTE DEL DIRIGENTE

La capacità del Direttore di valutare attraverso una significativa differenziazione dei punteggi consiste nell'attribuire le valutazioni ai dipendenti, nel rispetto dei parametri previsti nel Regolamento, in modo da valorizzare e incentivare i più meritevoli.

La valutazione sul grado di differenziazione dei punteggi può essere calcolata anche attraverso l'applicazione della formula matematica della deviazione standard. Il punteggio assegnato andrà da 1 a 4.

8.6 PARTECIPAZIONE AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELLA STRUTTURA

Si tiene conto della partecipazione e l'impegno del dipendente al raggiungimento degli obiettivi specifici assegnati alla struttura di appartenenza, è compito del Direttore coinvolgere tutti i dipendenti nel raggiungimento degli obiettivi assegnati e nelle attività pertinenti della struttura di appartenenza, in alternativa il Direttore può assegnare a ogni dipendente specifici obiettivi che discendono da quelli assegnati alla struttura.

ART. 9 – LA VALUTAZIONE NEGATIVA

In caso di valutazione negativa non si procede alla remunerazione delle incentivazioni della performance, la valutazione si intende negativa nell'ipotesi in cui complessivamente si sia conseguito un **punteggio finale inferiore al 60%**.

Ai fini dell'espressione di una valutazione non pienamente positiva o alla riduzione della stessa rilevano, a mente del codice di comportamento, l'eventuale addebito al valutato di procedimenti disciplinari, sanzioni amministrative, contabili e penali che incidono negativamente sulla valutazione delle competenze organizzative.

Non si procede alla remunerazione delle incentivazioni della performance se siano stati addebitati ai valutati procedimenti disciplinari o penali particolarmente gravi tali da inibire il processo valutativo e che abbiano comportato la sospensione dal servizio per più di 15 giorni.

Non si procede altresì alla remunerazione delle incentivazioni della performance se i valutati nel corso dell'anno siano stati assenti, a prescindere dalle motivazioni, per un periodo complessivo pari o superiore alla metà dei giorni lavorabili dell'anno. In tal caso il dipendente risulterà "Non Valutabile".

ART. 10 - PROCEDURE DI CONCILIAZIONE AI FINI DELLA VERIFICA DELLA CORRETTEZZA VALUTATIVA

Gli incentivi economici collegati al sistema di misurazione non sono automatici ma possono essere corrisposti solo ed esclusivamente al raggiungimento di una **valutazione positiva**, ovvero di **almeno pari al 60%**, e se la presenza in servizio ha riguardato almeno la metà dei giorni lavorabili dell'anno.

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Nell'ambito della valutazione della performance individuale infatti, per effetto della concreta implementazione del Sistema, potrebbero sorgere contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati, a tal fine occorre definire delle procedure finalizzate a prevenirli e risolverli. Occorre quindi individuare i soggetti chiamati a pronunciarsi sulla corretta applicazione del Sistema, nel caso in cui insorgano conflitti (ad esempio, nel caso di valutazione negativa contestata dal valutato).

Per il Direttore, se la proposta di valutazione viene formulata dal Presidente e/o dal Nucleo di Valutazione, il valutato ha diritto di chiedere il riesame della proposta di valutazione presentando per iscritto le proprie controdeduzioni al Nucleo di Valutazione che è tenuto a esprimersi in maniera definitiva ai sensi del presente regolamento, se anche dopo tale confronto persiste il disaccordo la proposta valutativa è posta all'attenzione dell'organo deputato alla decisione definitiva che è il CdA.

Per i titolari di Elevata Qualificazione e il personale dipendente il valutato ha diritto di chiedere il riesame della proposta di valutazione presentando per iscritto le proprie controdeduzioni al Direttore valutatore che è tenuto a esprimersi in maniera definitiva ai sensi del presente regolamento, se anche dopo tale confronto persiste il disaccordo la proposta valutativa è posta all'attenzione del Nucleo che opera un controllo formale sul rispetto e la coerenza con il Regolamento di valutazione e le norme di riferimento.

La valutazione è insindacabile nel merito qualora il valutatore abbia applicato correttamente le procedure e rispettato le previsioni normative e regolamentari.

10.1 PROCEDIMENTI A CARICO DEI VALUTATI

Eventuali procedimenti disciplinari, contabili, civili o penali a carico dei valutati, per reati contro la pubblica amministrazione, impattano negativamente sulla valutazione della performance in particolare nella sezione dedicata ai comportamenti organizzativi, la possibilità di accesso agli

incentivi economici collegati deve essere conseguentemente ridotta e nei casi più gravi deve essere interdetta.

ART. 11 – TRASPARENZA E RENDICONTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Ai sensi dell'art. 11 del d.lgs. n. 150 del 2009, del d.lgs. 33/2013, del d.lgs. 97/2016 e s.m.i., la trasparenza è intesa come accessibilità totale, anche attraverso lo strumento della pubblicazione sul sito istituzionale del Consorzio, delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo di risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità.
Le metodologie, gli obiettivi assegnati e gli esiti della valutazione della performance in forma aggregata devono essere pubblicati sul sito internet dell'Ente nell'apposita ad eccezione delle informazioni personali.

ART. 12 – CUSTOMER SATISFACTION

Si intende la capacità di valutazione del grado di soddisfazione degli utenti, si tiene conto sia dello svolgimento di indagini specifiche che degli esiti di quest'ultime, in modo particolare della capacità di raccogliere e rappresentare le esigenze che emergono da tali indagini oltre al normale e quotidiano confronto con l'utenza, ai sensi dell'art. 11 c. 2-ter lett. c) n. 6) del DL 74/2017.

ART. 13 – MODALITA' DI CALCOLO DELL'INCENTIVO ECONOMICO

Per ottenere la percentuale di Performance finale (**punteggio di valutazione ricevuto** (**V**)), il punteggio complessivo finale, dato dalla somma di tutti i punteggi poderati, viene calcolato rapportando il valore di detto punteggio alla percentuale di raggiungimento degli obiettivi, secondo lo schema di seguito riportato:

Valutazione finale	% Performance	Valutazione finale	% Performance	Valutazione finale	% Performance	Valutazione finale	% Performance	Valutazione finale	% Performance	Valutazione finale	% Performance	Valutazione finale	% Performance	Valutazione finale	% Performance	Valutazione finale	% Performance	Valutazione finale	% Performance	Valutazione finale	% Performance
1 - 1,09	0%	2	10%	2,13	20%	2,25	30%	2,37 - 2,38	40%	2,5	50%	2,62	60%	2,75	70%	2,87	80%	3 - 3,09	90%	4	100%
1,1 - 1,19	1%	2,01 - 2,02	11%	2,14	21%	2,26	31%	2,39	41%	2,51	51%	2,63 - 2,64	61%	2,76	71%	2,88	81%	3,1 - 3,19	91%		
1,2 - 1,29	2%	2,03	12%	2,15	22%	2,27 - 2,28	32%	2,4	42%	2,52	52%	2,65	62%	2,77	72%	2,89 - 2,90	82%	3,2 - 3,29	92%		
1,3 - 1,39	3%	2,04	13%	2,16	23%	2,29	33%	2,41	43%	2,53 - 2,54	53%	2,66	63%	2,78 - 2,79	73%	2,91	83%	3,3 - 3,39	93%		
1,4 - 1,49	4%	2,05	14%	2,17 - 2,18	24%	2,3	34%	2,42 - 2,43	44%	2,55	54%	2,67	64%	2,8	74%	2,92	84%	3,4 - 3,49	94%		
1,5 - 1,59	5%	2,06 - 2,07	15%	2,19	25%	2,31	35%	2,44	45%	2,56	55%	2,68 - 2,69	65%	2,81	75%	2,93	85%	3,5 - 3,59	95%		
1,6 - 1,69	6%	2,08	16%	2,2	26%	2,32 - 2,33	36%	2,45	46%	2,57	56%	2,7	66%	2,82	76%	2,94 - 2,95	86%	3,6 - 3,69	96%		
1,7 - 1,79	7%	2,09	17%	2,21	27%	2,34	37%	2,46	47%	2,58 - 2,59	57%	2,71	67%	2,83	77%	2,96	87%	3,7 - 3,79	97%		
1,8 - 1,89	8%	2,1	18%	2,22 - 2,23	28%	2,35	38%	2,47 - 2,48	48%	2,6	58%	2,72	68%	2,84 - 2,85	78%	2,97	88%	3,8 - 3,89	98%		
1,9 - 1,99	9%	2,11 - 2,12	19%	2,24	29%	2,36	39%	2,49	49%	2,61	59%	2,73 - 2,74	69%	2,86	79%	2,98 - 2,99	89%	3,9 - 3,99	99%		

L'**incentivo economico** (**I**), relativo all'indennità di risultato del **Direttore**, viene calcolato rapportando la percentuale di raggiungimento degli obiettivi, alla percentuale di risultato secondo lo schema di seguito riportato:

Risultato Finale della Valutazione - Direttore		
Punteggio totale finale ponderato per la Valutazione finale (totale scheda valutazione)		*% incentivo economico*
da	**a**	**%**
90%	100%	100%
70%	89%	80%
60%	69%	50%
0%	59%	0%

L'**incentivo economico** (**I**) relativo all'indennità di risultato dei **Titolari di Elevata Qualificazione** viene invece calcolato dividendo il **budget predeterminato** (**B**) relativo al risultato per la somma dei **punteggi totali finali ponderati di valutazione** (**T**) ricevuti dagli interessati, esclusi i non valutabili e coloro che non hanno raggiunto la percentuale del 60%, in tale modo si ottiene il **valore economico medio unitario del punto** (**P**). Successivamente il **singolo punteggio di valutazione ricevuto** (**V**) verrà moltiplicato per il valore del punto, quindi **P = B/ T** e **I = P* V**.

L'**incentivo economico** (**I**) relativo all'indennità di risultato del **Personale Dipendente** viene invece calcolato dividendo il **budget predeterminato** (**B**) relativo al risultato per la somma dei **punteggi totali finali ponderati di valutazione** (**T**) ricevuti dagli interessati, esclusi i non valutabili e coloro che non hanno raggiunto la percentuale del 60%, in tale modo si ottiene il **valore economico medio unitario del punto** (**P**).
Per stabilire la quota del 30% del premio di Eccellenza, verrà moltiplicato il **valore economico medio unitario del punto** (**P**) per **30 e** poi per il **numero di Premi di eccellenza da assegnare (x),** definiti nel Contratto Collettivo Decentrato Integrativo. **Dal budget predeterminato (B)** andrà sottratto l'importo relativo ai Premi di Eccellenza (B-P*30*x). Il risultato comporrà il **nuovo budget predeterminato (B1) che a sua volta verrà assegnato** moltiplicando il **singolo punteggio di valutazione ricevuto** (**V**) moltiplicato per il valore del punto, quindi **P = B1 / T** e **I = P1* V**.
Per coloro che riceveranno il Premio di Eccellenza, la formula sarà la stessa ma andrà sommato l'importo relativo al Premio di Eccellenza precedentemente scorporato e suddiviso per il numero di premi di Eccellenza totali da assegnare.

In caso di scarso raggiungimento medio degli obiettivi da parte di tutti i valutati si può valutare di decurtare in maniera proporzionale il budget del risultato predeterminato.

ART. 14 - ABROGAZIONI DELLE NORME PRECEDENTI ED ENTRATA IN VIGORE

Sono abrogate tutte le disposizioni incompatibili con il presente Regolamento di misurazione e valutazione della performance che sostituisce integralmente quelli precedentemente in vigore.

Il sistema di valutazione della performance di cui al presente documento troverà applicazione a decorrere dalla sua approvazione e potrà essere utilizzato a partire dal primo anno di gestione del quale deve ancora iniziare il processo di valutazione della performance.

ART. 15 – SCHEDE DI VALUTAZIONE

Al presente regolamento vengono allegate a titolo di esempio delle bozze di schede di valutazione relative ai soggetti da valutare all'interno dell'ente che possono essere utilizzate, rispettivamente:
Allegato A);
Allegato B).

ALLEGATO A)
BOZZA SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL DIRETTORE: _____
ANNO DI VALUTAZIONE: _____

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ENTE	**PESO %**	**PUNTEGGIO (DA 0 A 100)**	**PUNTEGGIO PONDERATO**
Obiettivi generali e priorità delle politiche pubbliche nazionali – obiettivo: mantenimento dell'equilibrio di bilancio anche mediante applicazione dell'Avanzo vincolato			
Rispetto dei tempi medi di pagamento – obiettivo: entro 30 giorni			
Rispetto degli obblighi di trasparenza – obiettivo: pubblicazione atti nella sezione "Amministrazione Trasparente"			
Erogazione di n. X ore di servizio sociale professionale e segretariato sociale			
Monitoraggio della customer satisfaction – obiettivo: n. X valutazioni			
TOTALE	**10%**		

PERFORMANCE INDIVIDUALE (1/3) – OBIETTIVI SPECIFICI ASSEGNATI						
OBIETTIVI	**DESCRIZIONE EVENTUALI INDICATORI**	**VALORE INIZIALE**	**TARGET**	**PESO %**	**PUNTEGGIO (DA 0 A 100)**	**PUNTEGGIO PONDERATO**
			TOTALE	**10%**		

PERFORMANCE INDIVIDUALE (2/3) – RISPETTO TEMPI MEDI PAGAMENTO	**PESO %**	**PUNTEGGIO (DA 0 A 100)**	**PUNTEGGIO PONDERATO**
Pagamenti effettuati entro 30 gg dal ricevimento delle fatture	30%		
TOTALE	**30%**		

PERFORMANCE INDIVIDUALE (3/3) – DIFFERENZIAZIONE VALUTAZIONE DIPENDENTI	**PESO %**	**PUNTEGGIO (DA 0 A 100)**	**PUNTEGGIO PONDERATO**
Differenziazione delle valutazioni del personale assegnato	10%		
TOTALE	**10%**		

COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	**PESO %**	**PUNTEGGIO (DA 0 A 100)**	**PUNTEGGIO PONDERATO**
1. Area Cognitiva (8%)			
2. Area Manageriale (8%)			

3. Area Realizzativa (8%)			
4. Area Relazionale (8%)			
5. Area del Self Management (8%)			
TOTALE	**40%**		

TABELLA DI SINTESI CON VALUTAZIONI PONDERATE	**PESO %**	**PUNTEGGIO PONDERATO**
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ENTE	10%	
PERFORMANCE INDIVIDUALE – OBIETTIVI SPECIFICI ASSEGNATI	10%	
PERFORMANCE INDIVIDUALE – RISPETTO DEI TEMPI MEDI DI PAGAMENTO	30%	
PERFORMANCE INDIVIDUALE – DIFFERENZIAZIONI DELLA VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI	10%	
PERFORMANCE COMPORTAMENTALE – COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	40%	
TOTALE	**100%**	

_____, lì _____
Firma del Valutatore

_____
Firma del Valutato per accettazione

_____

Eventuali note:

ALLEGATO B)

BOZZA SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL RESPONSABILE TITOLARE DI EQ/DIPENDENTE: _____
STRUTTURA DI RIFERIMENTO: _____ ANNO DI VALUTAZIONE: _____

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ENTE	**PESO %**	**PUNTEGGIO (DA 0 A 100)**	**PUNTEGGIO PONDERATO**
Obiettivi generali e priorità delle politiche pubbliche nazionali – obiettivo: mantenimento dell'equilibrio di bilancio anche mediante applicazione dell'Avanzo vincolato			
Rispetto dei tempi medi di pagamento – obiettivo: entro 30 giorni			
Rispetto degli obblighi di trasparenza – obiettivo: pubblicazione atti nella sezione "Amministrazione Trasparente"			
Erogazione n. X ore di servizio sociale professionale e segretariato sociale			
Monitoraggio della customer satisfaction – obiettivo: n. X valutazioni			
TOTALE	**10%**		

PERFORMANCE INDIVIDUALE – OBIETTIVI SPECIFICI ASSEGNATI						
OBIETTIVI	**DESCRIZIONE EVENTUALI INDICATORI**	**VALORE INIZIALE**	**TARGET**	**PESO %**	**PUNTEGGIO (DA 0 A 100)**	**PUNTEGGIO PONDERATO**
			TOTALE	**10%**		

COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	PESO %	PUNTEGGIO (DA 0 A 100)	PUNTEGGIO PONDERATO
1. Capire il contesto pubblico			
2. Interagire nel contesto pubblico			
3. Realizzare il valore pubblico			
4. Gestire le risorse pubbliche			
TOTALE	40%		

TABELLA DI SINTESI CON VALUTAZIONI PONDERATE	PESO %	PUNTEGGIO PONDERATO
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ENTE	10%	
PERFORMANCE INDIVIDUALE – OBIETTIVI SPECIFICI ASSEGNATI	50%	
PERFORMANCE COMPORTAMENTALE – COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	40%	
TOTALE	100%	

_____, lì _____
Firma del Valutatore

_____
Firma del Valutato per accettazione

_____

Eventuali note: