



# Sistema di misurazione e valutazione della performance

Metodologie relative alla performance organizzativa e individuale:

- del personale del comparto
- del personale con incarico di Elevata Qualificazione;
- del personale dirigenziale

A cura di:

DIREZIONE GENERALE  
SETTORE PERSONALE, ORGANIZZAZIONE

## Sommario

<b>PERSONALE DEL COMPARTO .....</b>	<b>3</b>
ART. 1 - AMBITI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE .....	3
ART. 2 - VALIDAZIONE DELLA PERFORMANCE ATTESA .....	3
ART. 3 - ASSEGNAZIONE OBIETTIVI PERFORMANCE INDIVIDUALE .....	3
ART. 4 - COMPORTAMENTI .....	4
ART. 4-BIS - SEZIONE PER IL PERSONALE EDUCATIVO.....	4
ART. 5 - IL PERCORSO DI VALUTAZIONE.....	5
ART. 6 - TRASFERIMENTI O CAMBIO AREA PROFESSIONALE IN CORSO D'ANNO.....	5
<b>PERSONALE TITOLARE DI INCARICO DI ELEVATA QUALIFICAZIONE (EQ).....</b>	<b>6</b>
ART. 7 - AMBITI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE .....	6
ART. 8 - VALIDAZIONE DELLA PERFORMANCE ATTESA .....	6
ART. 9 - ASSEGNAZIONE OBIETTIVI PERFORMANCE INDIVIDUALE .....	6
ART. 10 - COMPORTAMENTI PERSONALE CON INCARICO DI ELEVATA QUALIFICAZIONE .....	6
ART. 11 - IL PERCORSO DI VALUTAZIONE DELLE ELEVATE QUALIFICAZIONI .....	7
ART. 12 - TRASFERIMENTI O MODIFICHE NELL'ASSEGNAZIONE DELL'INCARICO IN CORSO D'ANNO.....	7
<b>PERSONALE DIRIGENZIALE.....</b>	<b>9</b>
ART. 13 - AMBITI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE.....	9
ART. 14 - VALIDAZIONE DELLA PERFORMANCE ATTESA.....	9
ART. 15 - ASSEGNAZIONE OBIETTIVI PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	9
ART. 16 - COMPORTAMENTI PERSONALE CON INCARICO DIRIGENZIALE .....	9
ART. 17 - IL PERCORSO DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI .....	10
ART. 18 - ATTRIBUZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO.....	11
<b>GLOSSARIO COMPORTAMENTI .....</b>	<b>13</b>
DIRIGENTI .....	13
ELEVATE QUALIFICAZIONI.....	14
AREA FUNZIONARI.....	15
AREE ISTRUTTORI, OPERATORI ESPERTI E PERSONALE EDUCATIVO (CFR. ART. 4-BIS) DELL'AREA DEI FUNZIONARI .....	16

## PERSONALE DEL COMPARTO

### ART. 1 - AMBITI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il sistema di valutazione della performance del personale si collega ai seguenti macro ambiti:

- **PERFORMANCE ORGANIZZATIVA** valutata rispetto a **obiettivi di ente**, definiti all'interno degli strumenti di programmazione della performance approvati in corso d'anno secondo le normative vigenti.
- **PERFORMANCE INDIVIDUALE**, così distinta:
  - **Performance Individuale - ambito OBIETTIVI**, valutata rispetto a **obiettivi di gruppo e/o individuali, indicatori e target** definiti all'interno degli strumenti di programmazione della performance approvati in corso d'anno secondo le normative vigenti.
  - **Performance Individuale - ambito COMPORAMENTI**, valutata rispetto alle competenze professionali e le capacità dimostrate.

A ciascuno dei due ambiti di valutazione della Performance Individuale è attribuito il seguente peso di rilevanza specifica (coefficiente di ponderazione):

PERFORMANCE INDIVIDUALE - COEFFICIENTE DI PONDERAZIONE	
Performance Individuale - ambito OBIETTIVI	30%
Performance Individuale - ambito COMPORAMENTI	70%
Totale	100%

### ART. 2 - VALIDAZIONE DELLA PERFORMANCE ATTESA

Annualmente il Direttore Generale, sentiti i Dirigenti e responsabili delle strutture organizzative, secondo le modalità ritenute opportune rispetto al contesto di riferimento, individua e propone alla Giunta Comunale per la successiva deliberazione la performance attesa, ovvero:

- gli obiettivi, gli indicatori e i target della performance organizzativa;
- gli obiettivi, gli indicatori ed i target della performance individuale;

A seguito delle opportune verifiche operate il Nucleo Indipendente di Valutazione valida la proposta. La validazione ha lo scopo di determinare l'ammissibilità, ai fini della valutazione, degli obiettivi proposti<sup>1</sup>.

### ART. 3 - ASSEGNAZIONE OBIETTIVI PERFORMANCE INDIVIDUALE

Per il personale del comparto l'assegnazione degli obiettivi relativi alla performance individuale è definita, per ciascuna delle aree previste dal CCNL vigente, come segue:

Area Professionale	Criterio di assegnazione obiettivi
Area dei Funzionari (ex categoria D)	tutti gli obiettivi assegnati al Settore di appartenenza in cui il Dirigente risulta "referente" e tutti gli obiettivi per i quali è stato previsto il contributo del Settore di riferimento (Dirigente "partecipante")
Area degli Istruttori (ex categoria C) e degli Operatori Esperti (ex categoria B)	tutti gli obiettivi assegnati al Settore di appartenenza in cui il Dirigente risulta "referente"

Il punteggio di valutazione è espresso su una scala da 0 a 100. La valutazione sul grado di raggiungimento di ciascun obiettivo è unica per tutti gli assegnatari.

<sup>1</sup> In ragione dei criteri di cui all'art. 5, c. 2 del D.lgs. 150/09, gli obiettivi devono essere:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

#### ART. 4 - COMPORAMENTI

La griglia dei comportamenti riferita al personale del comparto è sviluppata con riferimento a ciascuna delle aree previste dal CCNL vigente:

AREA DEI FUNZIONARI (ex categoria D) - ad eccezione fattispecie di cui all'art. 4-bis	
Ambiti di valutazione dei comportamenti	Punteggio da 0 a 10
Orientamento al risultato e problem solving	
Autonomia e capacità organizzative	
Propensione all'innovazione	
Integrazione e cooperazione	
Orientamento all'utente interno / esterno	

AREA DEGLI ISTRUTTORI (ex categoria C) E AREA DEGLI OPERATORI ESPERTI (ex categoria B)	
Ambiti di valutazione dei comportamenti	Punteggio da 0 a 10
Impegno ed affidabilità	
Orientamento all'utente interno / esterno	
Flessibilità ed adattamento operativo	
Capacità di lavorare in gruppo	
Problem solving tecnico	

Il glossario dei comportamenti, incluso in calce, dettaglia a titolo esemplificativo, gli ambiti di cui sopra per coadiuvare il valutatore nell'attribuzione del punteggio. In generale nella valutazione dei comportamenti è opportuno individuare per ciascun valutato:

- un comportamento che segni un punto di forza del collaboratore;
- un comportamento che indichi un margine di miglioramento del collaboratore, in riferimento al quale individuare uno specifico obiettivo di crescita.

#### ART. 4-BIS - SEZIONE PER IL PERSONALE EDUCATIVO

Questa sezione riguarda il personale educativo inquadrato da CCNL 2019-2021 nell'area dei funzionari (a titolo esemplificativo: educatore, docente, insegnante, educatori professionali socio-pedagogici ed educatori professionali socio-sanitari), ma che i precedenti contratti inquadravano nella categoria giuridica C (attualmente da dal CCNL 2019-2021, area degli istruttori).

Per il personale come sopra individuato:

- la valutazione dell'ambito obiettivi (performance individuale) è riferita a tutti gli obiettivi assegnati al Settore di appartenenza in cui il Dirigente risulta "referente"
- la griglia dei comportamenti è la seguente:

AREA DEL PERSONALE EDUCATIVO INQUADRATO NELL'AREA DEI FUNZIONARI CON MANSIONI PRECEDENTEMENTE (ante CCNL 2019-2021) CORRISPONDENTI A PERSONALE ex cat. C	
Ambiti di valutazione dei comportamenti	Punteggio da 0 a 10
Impegno ed affidabilità	
Orientamento all'utente interno / esterno	
Flessibilità ed adattamento operativo	
Capacità di lavorare in gruppo	
Problem solving tecnico	

## ART. 5 - IL PERCORSO DI VALUTAZIONE

Fase	DG	NIV	Dirigente*	Note
<i>Fase ex ante</i>				
Individuazione obiettivi, indicatori e target relativi alla performance organizzativa di ente	X			
Individuazione di obiettivi, indicatori e target relativi alla performance individuale	X			In collaborazione con i Dirigenti ed Elevate Qualificazioni
Validazione della performance attesa		X		
Proposta di deliberazione della performance attesa	X			Deliberazione Giunta Comunale secondo la normativa vigente
Comunicazione al personale, tramite pubblicazione della performance organizzativa e individuale (ambito obiettivi)	X			Avvalendosi della struttura di supporto al NIV dopo l'approvazione in Giunta
Comunicazione della performance attesa			X	
<i>Fase ex post</i>				
Valutazione della performance organizzativa e della performance individuale (ambito obiettivi)		X		Sulla base delle risultanze del processo di misurazione ed eventuali integrazioni e/o colloqui
Valutazione dei comportamenti			X	
Effettuazione dei colloqui di valutazione			X	
Consegna della scheda di valutazione			X	La scheda è trasmessa al valutato per presa visione

\* eventualmente avvalendosi del supporto della EQ o del responsabile di riferimento del valutato

## ART. 6 - TRASFERIMENTI O CAMBIO AREA PROFESSIONALE IN CORSO D'ANNO

Nel caso in cui, in corso d'anno, un dipendente sia trasferito a diversa unità organizzativa, la valutazione sarà formulata dall'ultimo Dirigente responsabile avvalendosi anche del supporto del precedente Dirigente, se in servizio, il quale può avvalersi della Elevata Qualificazione e/o del responsabile di riferimento del dipendente. La valutazione degli obiettivi sarà riferita alla struttura di maggior permanenza nell'anno. Nel caso in cui, in corso d'anno, un dipendente, a seguito di avvicendamento di più contratti di lavoro, cambi l'area di appartenenza determinando una modifica della griglia di valutazione dei comportamenti, sarà utilizzata la griglia dei comportamenti correlata all'area di maggior permanenza nell'anno.

## PERSONALE TITOLARE DI INCARICO DI ELEVATA QUALIFICAZIONE (EQ)

### ART. 7 - AMBITI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il sistema di valutazione della performance del personale con incarico di Elevata Qualificazione si collega ai seguenti ambiti:

- **performance organizzativa** □ **obiettivi di ente**: obiettivi, indicatori e target definiti all'interno degli strumenti di programmazione della performance approvati in corso d'anno secondo le normative vigenti.
- **performance individuale** □ **obiettivi di gruppo e/o individuali, indicatori e target** definiti all'interno degli strumenti di programmazione della performance approvati in corso d'anno secondo le normative vigenti.
- **performance individuale** □ **comportamenti**, che indicano le competenze professionali e le capacità dimostrate.

La scheda di valutazione delle Elevate Qualificazioni risulta pertanto articolata in tre ambiti, come da schema seguente, a ciascuno delle quali è attribuito un peso di rilevanza specifica (coefficiente di ponderazione):

Ambito di valutazione		Coefficiente di ponderazione
Performance organizzativa	Obiettivi di Ente	15%
Performance individuale	Obiettivi di gruppo e/o individuali, indicatori e target	45%
	Comportamenti	40%
Totale		100%

### ART. 8 - VALIDAZIONE DELLA PERFORMANCE ATTESA

Annualmente il Direttore Generale, sentiti i Dirigenti e responsabili delle strutture organizzative, secondo le modalità ritenute opportune rispetto al contesto di riferimento, individua e propone alla Giunta Comunale per la successiva deliberazione la performance attesa, ovvero:

- gli obiettivi, gli indicatori e i target della performance organizzativa;
- gli obiettivi, gli indicatori ed i target della performance individuale;

A seguito delle opportune verifiche operate il Nucleo Indipendente di Valutazione valida la proposta. La validazione ha lo scopo di determinare l'ammissibilità, ai fini della valutazione, degli obiettivi proposti<sup>2</sup>.

### ART. 9 - ASSEGNAZIONE OBIETTIVI PERFORMANCE INDIVIDUALE

Per il personale titolare di incarico di Elevata Qualificazione vengono considerati tutti gli obiettivi assegnati al Settore di appartenenza in cui il Dirigente risulta "referente" e tutti gli obiettivi per i quali è stato previsto il contributo del Settore di riferimento (Dirigente "partecipante").

Il punteggio di valutazione è espresso su una scala da 0 a 100. La valutazione sul grado di raggiungimento di ciascun obiettivo è unica per tutti gli assegnatari.

### ART. 10 - COMPORTAMENTI PERSONALE CON INCARICO DI ELEVATA QUALIFICAZIONE

La griglia dei comportamenti delle Elevate Qualificazioni è sviluppata con riferimento alle seguenti tipologie:

<sup>2</sup> In ragione dei criteri di cui all'art. 5, c. 2 del D.lgs. 150/09, gli obiettivi devono essere:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

PERSONALE CON INCARICO DI ELEVATA QUALIFICAZIONE	
Ambiti di valutazione dei comportamenti	Punteggio da 0 a 10
Capacità organizzative e gestionali	
Orientamento al risultato e problem solving	
Propensione all'innovazione ed al miglioramento continuo	
Coordinamento ed integrazione	
Capacità di valorizzare e motivare le risorse umane	

Il glossario dei comportamenti, incluso in calce, dettaglia a titolo esemplificativo, gli ambiti di cui sopra per coadiuvare il valutatore nell'attribuzione del punteggio. In generale nella valutazione dei comportamenti è opportuno individuare per ciascun valutato:

- un comportamento che segni un punto di forza del collaboratore;
- un comportamento che indichi un margine di miglioramento del collaboratore, in riferimento al quale individuare uno specifico obiettivo di crescita.

#### ART. 11 - IL PERCORSO DI VALUTAZIONE DELLE ELEVATE QUALIFICAZIONI

Fase	DG	NIV	Dirigente	Note
<i>Fase ex ante</i>				
Individuazione obiettivi, indicatori e target relativi alla performance organizzativa di ente	X			
Individuazione di obiettivi, indicatori e target relativi alla performance individuale	X			In collaborazione con i Dirigenti ed Elevate Qualificazioni
Validazione della performance attesa		X		
Proposta di deliberazione della performance attesa	X			Deliberazione Giunta Comunale secondo la normativa vigente
Comunicazione al personale, tramite pubblicazione della performance organizzativa e individuale (ambito obiettivi)	X			Avvalendosi della struttura di supporto al NIV dopo l'approvazione in Giunta
Comunicazione della performance attesa			X	
<i>Fase ex post</i>				
Valutazione della performance organizzativa e della performance individuale (ambito obiettivi)		X		Sulla base delle risultanze del processo di misurazione ed eventuali integrazioni e/o colloqui
Valutazione dei comportamenti			X	
Effettuazione dei colloqui di valutazione			X	
Consegna della scheda di valutazione			X	La scheda è trasmessa al valutato per presa visione

#### ART. 12 - TRASFERIMENTI O MODIFICHE NELL'ASSEGNAZIONE DELL'INCARICO IN CORSO D'ANNO

Nel caso in cui, in corso d'anno, un'elevata qualificazione sia trasferita a diversa unità organizzativa, la valutazione sarà formulata dall'ultimo Dirigente responsabile avvalendosi anche del supporto del precedente Dirigente, se in servizio. La valutazione degli obiettivi sarà riferita alla struttura di maggior permanenza nell'anno.

Nel caso in cui in corso d'anno un dipendente assuma l'incarico di Elevata Qualificazione per solo una parte dell'anno:

- sarà utilizzata la scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi di cui all'art. 10, in caso di prevalenza nell'anno del periodo di assegnazione dell'incarico di Elevata Qualificazione;

- sarà utilizzata la scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi di cui all'art. 4 (o 4-bis), in caso di prevalenza nell'anno del periodo di servizio senza incarico di elevata qualificazione.

## PERSONALE DIRIGENZIALE

### ART. 13 - AMBITI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il sistema di valutazione della performance del personale dirigenziale si collega ai seguenti ambiti:

- **performance organizzativa** □ **obiettivi di ente**: obiettivi, indicatori e target definiti all'interno degli strumenti di programmazione della performance approvati in corso d'anno secondo le normative vigenti.
- **performance individuale** □ **obiettivi di gruppo e/o individuali, indicatori e target** definiti all'interno degli strumenti di programmazione della performance approvati in corso d'anno secondo le normative vigenti.
- **performance individuale** □ **comportamenti**, che indicano le competenze professionali e le capacità dimostrate.

La scheda di valutazione dei Dirigenti risulta pertanto articolata in tre ambiti, come da schema seguente, a ciascuno delle quali è attribuito un peso di rilevanza specifica (coefficiente di ponderazione):

Ambito di valutazione		Coefficiente di ponderazione
Performance organizzativa	Obiettivi di Ente	15%
Performance individuale	Obiettivi di gruppo e/o individuali, indicatori e target	45%
	Comportamenti	40%
Totale		100%

### ART. 14 - VALIDAZIONE DELLA PERFORMANCE ATTESA

Annualmente il Direttore Generale, sentiti i Dirigenti e responsabili delle strutture organizzative, secondo le modalità ritenute opportune rispetto al contesto di riferimento, individua e propone alla Giunta Comunale per la successiva deliberazione la performance attesa, ovvero:

- gli obiettivi, gli indicatori e i target della performance organizzativa;
- gli obiettivi, gli indicatori ed i target della performance individuale;

A seguito delle opportune verifiche operate il Nucleo Indipendente di Valutazione valida la proposta. La validazione ha lo scopo di determinare l'ammissibilità, ai fini della valutazione, degli obiettivi proposti<sup>3</sup>.

### ART. 15 - ASSEGNAZIONE OBIETTIVI PERFORMANCE INDIVIDUALE

Per i titolari di incarichi dirigenziali vengono considerati tutti gli obiettivi assegnati al Settore di appartenenza in cui il Dirigente risulta "referente" e tutti gli obiettivi per i quali è stato previsto il contributo del Settore di riferimento (Dirigente "partecipante").

Il punteggio di valutazione è espresso su una scala da 0 a 100. La valutazione sul grado di raggiungimento di ciascun obiettivo è unica per tutti gli assegnatari.

### ART. 16 - COMPORTAMENTI PERSONALE CON INCARICO DIRIGENZIALE

La griglia dei comportamenti dei dirigenti è sviluppata con riferimento alle seguenti tipologie:

<sup>3</sup> In ragione dei criteri di cui all'art. 5, c. 2 del D.lgs. 150/09, gli obiettivi devono essere:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

PERSONALE DIRIGENZIALE	
Ambiti di valutazione dei comportamenti	Punteggio da 0 a 10
Assunzione di corresponsabilità	
Collaborazione costante con colleghi e personale del proprio e di altri Settori	
Cura della relazione con la politica	
Confronto e collaborazione con l'esterno (benchmark e relazioni con altri Enti)	
Gestione efficace delle riunioni	
Orientamento all'utente finale (" <i>ci mettiamo costantemente nei panni dell'utente finale</i> ")	

Il glossario dei comportamenti, incluso in calce, dettaglia a titolo esemplificativo, gli ambiti di cui sopra per coadiuvare il valutatore nell'attribuzione del punteggio. In generale nella valutazione dei comportamenti è opportuno individuare per ciascun valutato:

- un comportamento che segni un punto di forza del collaboratore;
- un comportamento che indichi un margine di miglioramento del collaboratore, in riferimento al quale individuare uno specifico obiettivo di crescita.

#### ART. 17 - IL PERCORSO DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

Fase	DG	NIV	Note
<i>Fase ex ante</i>			
Individuazione obiettivi, indicatori e target relativi alla performance organizzativa di ente	X		
Individuazione di obiettivi, indicatori e target relativi alla performance individuale	X		In collaborazione con i Dirigenti ed Elevate Qualificazioni
Validazione della performance attesa		X	
Proposta di deliberazione della performance attesa	X		Deliberazione Giunta Comunale secondo la normativa vigente
Comunicazione al personale, tramite pubblicazione della performance organizzativa e individuale (ambito obiettivi)	X		Avvalendosi della struttura di supporto al NIV dopo l'approvazione in Giunta
Comunicazione della performance attesa	X		
<i>Fase ex post</i>			
Valutazione della performance organizzativa e della performance individuale obiettivi		X	Sulla base delle risultanze del processo di misurazione ed eventuali integrazioni o colloqui
Valutazione dei comportamenti	X		
Effettuazione dei colloqui di valutazione	X	X	
Proposta di valutazione finale	X	X	
Trasmissione della scheda di valutazione	X		La scheda è trasmessa al valutato per presa visione

## ART. 18 - ATTRIBUZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO

- **CRITERI SPECIFICI DI INDIVIDUAZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO POTENZIALE** (definiti nell'ambito dei criteri generali stabiliti in sede di contrattazione integrativa)

Il fondo destinato alla retribuzione di risultato dirigenziale, determinato al netto della retribuzione di risultato destinata a eventuali incarichi ad interim, è ripartito sui diversi ambiti di misurazione della performance con lo stesso coefficiente di ponderazione di cui all'art. 13 della presente metodologia.

Ambito di valutazione	Quota fondo
Performance Organizzativa (a)	15%
Performance individuale Obiettivi (b)	45%
Performance individuale Comportamenti (a)	40%

- a) La quota del fondo riservata alla Performance Organizzativa e alla Performance individuale Comportamenti verrà ripartita tra i dirigenti in servizio nell'anno, proporzionalmente al periodo di copertura dell'incarico (considerando unicamente i dirigenti per i quali è formulata la valutazione ai sensi dell'art. 13 del Sistema di Misurazione e Valutazione Performance - Principi Generali).
- b) La quota del fondo riservata alla Performance Individuale Obiettivi verrà riparametrata per ciascun dirigente per l'annualità di riferimento in funzione degli obiettivi assegnati al Settore di appartenenza in cui il Dirigente risulta "referente" e degli obiettivi per i quali è stato previsto il contributo del Settore (il Dirigente risulta "partecipante") e proporzionalmente al periodo di copertura dell'incarico (considerando unicamente i dirigenti per i quali è formulata la valutazione ai sensi dell'art. 13 del Sistema di Misurazione e Valutazione Performance - Principi Generali).

Sono escluse le posizioni dirigenziali che, come da contratto individuale sottoscritto, accedono ad una retribuzione di risultato potenziale predeterminata, non ricompresa nel fondo dirigenziale (dirigenti extra-dotazionali).

- **FASCE DI DISTRIBUZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO**

La retribuzione di risultato effettivamente spettante al Dirigente è sulla base delle risultanze del sistema di misurazione e valutazione della performance e in applicazione delle fasce di punteggio di valutazione come nel seguito esplicitato:

FASCIA DI PUNTEGGIO DI VALUTAZIONE DIRIGENTI	PUNTEGGIO DI VALUTAZIONE (espresso in termini percentuali rispetto al massimo punteggio conseguibile)	% RETRIBUZIONE DI RISULTATO DA EROGARE
A	$\geq 95\%$ e $\leq 100\%$	100,0%
B	$\geq 90\%$ e $< 95\%$	90,0%
C	$\geq 85\%$ e $< 90\%$	80,0%
D	$\geq 80\%$ e $< 85\%$	75,0%
E	$\geq 75\%$ e $< 80\%$	70,0%
F	$\geq 70\%$ e $< 75\%$	60,0%
G	$\geq 65\%$ e $< 70\%$	50,0%
H	$\geq 62,5\%$ e $< 65\%$	45,0%
I	$\geq 60\%$ e $< 62,5\%$	40,0%
L	$< 60\%$	Nessuna retribuzione di risultato

Il pagamento delle competenze avviene, di norma, nell'anno successivo cui si riferisce la valutazione.

In applicazione dell'articolo 4-bis del decreto-legge 24 febbraio 2023 n. 13, convertito con modificazioni dalla legge 21 aprile 2023, n. 41, e della Circolare del 3 gennaio 2024 del Dipartimento della Funzione Pubblica e del Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato, in caso di mancato rispetto del tempo medio di pagamento (calcolato su pagamenti almeno pari all'80% dell'ammontare dell'importo dovuto delle fatture ricevute nell'anno 2024, e almeno pari al 95% dell'ammontare dell'importo dovuto delle fatture ricevute nel 2025) la retribuzione di risultato spettante a ciascun dirigente, calcolata in applicazione dei criteri sopra delineati, sarà ridotta del 30%.

- **CRITERI DI DISTRIBUZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO PER INCARICHI AD INTERIM**

Nei casi di copertura di posizioni dirigenziali con affidamento di incarichi ad interim/di reggenza, per i Dirigenti cui sono stati affidati tali incarichi è prevista una retribuzione di risultato potenziale aggiuntiva calcolata pari ad una percentuale della retribuzione di posizione corrispondente alla fascia della posizione coperta con incarico ad interim/di reggenza, proporzionalmente al periodo di copertura dell'incarico aggiuntivo. La percentuale applicata è definita nel vigente contratto collettivo integrativo.

In caso di copertura di una posizione dirigenziale tramite affidamento di incarichi ad interim/di reggenza a più Dirigenti, a ognuno dei quali è affidata la responsabilità di una parte delle funzioni afferenti la posizione in oggetto, per i Dirigenti cui sono affidati tali incarichi, la retribuzione di risultato potenziale aggiuntiva, di cui al paragrafo precedente, è determinata proporzionalmente al numero dei servizi affidati agli stessi rispetto alla totalità dei servizi afferenti la posizione dirigenziale (come risultanti dal modello organizzativo del settore/direzione di riferimento vigente al momento del conferimento dell'incarico ad interim).

La retribuzione di risultato aggiuntiva effettivamente spettante è determinata in funzione del punteggio di valutazione della performance riferito alla posizione dirigenziale ricoperta ad interim/di reggenza (valutazione obiettivi esecutivi) e in applicazione delle fasce di distribuzione della retribuzione di risultato sopra indicate.

## GLOSSARIO COMPORAMENTI

Per ogni categoria di comportamenti individua (Dirigenti/EQ/Dipendenti), vengono definiti a titolo esemplificativo dei comportamenti attesi per ciascuno specifico ruolo.

### DIRIGENTI

<b>Assunzione di corresponsabilità</b>
Superiamo la rigida interpretazione del ruolo e delle responsabilità: le interconnessioni richiedono flessibilità e assunzione di corresponsabilità -> <i>uscire dalla trincea delle proprie competenze»!</i>
Assumiamo insieme la responsabilità dei risultati da raggiungere
Con coraggio, dove si presentano attività non già attribuite, ci sforziamo di assumerne la responsabilità
Siamo propositivi e sappiamo prendere l'iniziativa
Esercitiamo il ruolo tenendo bene in mente l'impatto finale e in particolare l'obiettivo collettivo e la sua ricaduta sugli altri
Siamo propositivi e sappiamo prendere l'iniziativa
<b>Collaborazione costante con colleghi e personale del proprio e di altri Settori</b>
Privilegiamo, in tutti i casi possibili, il contatto diretto (di persona o per telefono, no mail) tra dirigenti
Per definire competenze specifiche e fasi di attività evito la "triangolazione" con i rispettivi assessori di riferimento
Nell'affrontare situazioni da risolvere (anche ferme da tempo) non mi interessa individuare i colpevoli, ma trovare e attuare le soluzioni
Ci ascoltiamo e ci diamo reciprocamente dei feedback con schiettezza e rispetto
Dedichiamo il tempo necessario all'organizzazione e al coordinamento e allo sviluppo del personale -> un buon leader trova il tempo per le persone con cui lavora!
Gestiamo la valutazione del personale in ottica di valorizzazione e sviluppo (mi concentro in particolare sull'individuazione delle aree di miglioramento e ambiti di sviluppo e assicuro una coerente differenziazione delle valutazioni in funzione delle performance osservate) e partecipo attivamente a tutte le fasi del ciclo di gestione della performance
<b>Cura della relazione con la politica</b>
Nel rispetto della autonomia dirigenziale informiamo preventivamente l'assessore/i di eventi che pur gestionali implicano effetti politici e/o comunicativi.
Rispondiamo sugli obiettivi da raggiungere in modo puntuale e documentato
Agiamo in attuazione degli indirizzi senza attendere altre formalizzazioni
Segnaliamo le soluzioni e le possibili risorse (materiali e immateriali) da attivare
<b>Confronto e collaborazione con l'esterno (benchmark e relazioni con altri Enti)</b>
Quando ho un problema, prima di definirne la possibile soluzione cerco altri enti che abbiano affrontato lo stesso problema
Se trovo soluzioni interessanti già praticate da altre Enti, cerchiamo un contatto diretto e non solo documentale
Siamo diversi e affrontiamo realtà lavorative differenti: considero la diversità come una ricchezza e non una giustificazione all'essere squadra
<b>Gestione efficace delle riunioni</b>
Arriviamo preparati e documentati nei momenti di confronto
Portiamo i collaboratori informati e assegniamo loro un ruolo attivo (di esposizione o di contributo informativo/propositivo)
Non fingiamo di sapere tutto
Evitiamo di far allargare la discussione ad altre questioni non inerenti lo scopo dell'incontro (se non al termine e dopo aver tratto le conclusioni sull'oggetto)
<b>Orientamento all'utente finale ("ci mettiamo costantemente nei panni dell'utente finale")</b>
Prima di individuare procedure e diagrammi di flusso, ci sforziamo di ipotizzare gli effetti operativi e d'impatto sugli utenti interni ed esterni
Dove possibile, simuliamo le soluzioni e le sperimentiamo ascoltando le reazioni degli utenti coinvolti

## ELEVATE QUALIFICAZIONI

<b>Capacità organizzative e gestionali</b>
Promuove la collaborazione all'interno del gruppo di lavoro, coordinando le diverse attività in modo integrato, in un'ottica di processo e di interdipendenza tra le parti
Definisce con i collaboratori obiettivi e piani d'azione da intraprendere, ripartisce ed assegna obiettivi e compiti in funzione del tempo e ne monitora l'andamento
Definisce i piani d'azione orientati al perseguimento di standard di efficienza (contenimento e riduzione dei costi; ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi)
Capacità di autonomia decisionale
<b>Orientamento al risultato e problem solving</b>
Si applica costantemente per raggiungere i risultati prefissati effettuando analisi di efficacia ed efficienza nell'impiego di risorse
Effettua un monitoraggio costante e analitico dell'avanzamento lavori, dello stato dell'arte di obiettivi e progetti affidati
Elabora soluzioni razionali ed innovative per risolvere criticità, tenendo sempre in considerazione le priorità
Analizza le situazioni prevedendo in anticipo i possibili ostacoli e le azioni correttive da adottare
<b>Propensione all'innovazione ed al miglioramento continuo</b>
Individua nuove modalità di analisi e sviluppa nuove tecniche e modi di lavoro migliorativi rispetto alla situazione precedente
Riconosce ed accetta le idee innovative degli altri e collabora per la loro attuazione
Contribuisce ad ampliare i possibili approcci alle situazioni ed ai problemi, verificando la fattibilità delle idee o della soluzione individuata
<b>Coordinamento ed integrazione</b>
Collabora con gli altri servizi/unità e/o soggetti esterni promuovendo relazioni efficaci, produttive e di scambio reciproco
Dimostra una visione positiva del conflitto basata su modelli collaborativi e integrativi, favorendo le sinergie e l'accordo tra le parti
Promuove il lavoro di gruppo quale strumento di lavoro più efficace per il perseguimento di elevati standard di performance
<b>Capacità di valorizzare e motivare le risorse umane</b>
Mobilizza le energie delle persone con le quali lavora tenendo conto delle loro caratteristiche
Coordina il proprio gruppo di lavoro stimolando il dialogo e l'integrazione di tutti i componenti valorizzando i contributi individuali in relazione agli obiettivi da perseguire
Coadiuvare il Dirigente nella valutazione del proprio personale perseguendo adeguati livelli di differenziazione dei giudizi, partecipando attivamente in raccordo con il dirigente a tutte le fasi del ciclo di gestione della performance

## AREA FUNZIONARI

<b>Orientamento al risultato e problem solving</b>
Si applica costantemente al raggiungimento dell'obiettivo assegnato
Adegua l'organizzazione del lavoro proprio e altrui in modo flessibile e funzionale al raggiungimento dei risultati attesi nei tempi e secondo gli standard prefissati ed in funzione delle mutevoli esigenze del contesto
Analizza le situazioni prevedendo in anticipo i possibili ostacoli e le azioni correttive da adottare
Risponde con tempestività e efficacia alla gestione di situazioni critiche non prevedibili
<b>Autonomia e capacità organizzative</b>
Gestisce la propria attività, ed eventualmente quella del personale assegnato, in funzione degli obiettivi assegnati, degli strumenti e delle risorse a disposizione
Gestisce il proprio tempo ed eventualmente quello dei collaboratori secondo le priorità delle attività da svolgere
Organizza il proprio lavoro ed eventualmente quello dei collaboratori favorendo le soluzioni volte alla semplificazione e all'ottimizzazione dei flussi di lavoro
<b>Propensione all'innovazione</b>
Ricerca strumentazioni e metodologie innovative per semplificare l'attività
Si adopera per supportare i colleghi all'utilizzo di nuove tecnologie o modalità
Elabora soluzioni diversificate, sviluppa nuove tecniche e modi di lavoro, verificando la fattibilità delle idee o della soluzione individuata
<b>Integrazione e cooperazione</b>
Collabora con i colleghi degli altri servizi/unità e/o con i soggetti esterni promuovendo relazioni efficaci, produttive e di scambio reciproco
Informa i colleghi, ed eventualmente il personale assegnato, sui processi e condivide le informazioni utili e rilevanti
Stimola il dialogo e il confronto continuo al fine di mantenere un clima partecipativo e disteso
Esprime il proprio pensiero o dissenso in modo assertivo e costruttivo
<b>Orientamento all'utente interno/esterno</b>
E' cortese e professionale nella relazione con l'utente (e/o soggetti esterni), anche se sotto pressione o in difficoltà dimostra capacità di gestire e prevenire i conflitti
Orienta l'utente fornendo le informazioni in modo completo, corretto e puntuale
Si attiva per la soluzione di un problema anche se non direttamente connesso alla propria attività
Evidenzia ai propri responsabili eventuali criticità riscontrate o vuoti informativi al fine di garantire la buona gestione del servizio all'utenza
Favorisce lo sviluppo di una buona relazione tra utente (e/o soggetti esterni) e Amministrazione

**AREE ISTRUTTORI, OPERATORI ESPERTI e PERSONALE EDUCATIVO (cfr. art. 4-bis) DELL'AREA DEI FUNZIONARI**

<b>Impegno ed affidabilità</b>
Prende in carico ciò che gli viene chiesto e si adopera per realizzarlo in modo puntuale e corretto
Mantiene un livello di attenzione costante nelle attività affidate
Propone miglioramenti, anche di piccola entità, ma immediatamente realizzabili per conseguire i risultati attesi
<b>Orientamento all'utente interno / esterno</b>
E' cortese e professionale nella relazione con l'utente, anche se sotto pressione o in difficoltà dimostra capacità di gestire i conflitti
Orienta l'utente fornendo le informazioni in modo completo, corretto e puntuale
Si attiva per la soluzione di un problema anche se non direttamente connesso alla propria attività
Evidenzia ai propri responsabili eventuali criticità riscontrate o vuoti informativi al fine di garantire la buona gestione del servizio all'utenza
Favorisce lo sviluppo di una buona relazione tra utente e Amministrazione
<b>Flessibilità ed adattamento operativo</b>
E' disponibile nei confronti dei colleghi e tiene conto delle esigenze del contesto, anche sostituendosi ad essi quando necessario e se possibile
In relazione alle esigenze del servizio e alle priorità assegnate mostra flessibilità e disponibilità a svolgere mansioni diversificate nell'ambito del proprio profilo professionale
Dimostra capacità di autogestirsi in modo da rispettare le priorità e i tempi procedurali, adeguando il proprio comportamento o modo di lavorare in funzione del raggiungimento degli obiettivi prefissati
Accoglie con atteggiamento di apertura strumenti o modalità di lavoro innovativi e ne favorisce l'applicazione
<b>Capacità di lavorare in gruppo</b>
Sviluppa rapporti con i colleghi e/o eventuali soggetti esterni basati sul dialogo e l'ascolto continuo cercando di evitare conflitti
Diffonde le informazioni rilevanti o utili al gruppo
Partecipa attivamente alla realizzazione delle attività comuni integrando le proprie energie con quelle degli altri
<b>Problem solving tecnico</b>
Individua problemi pratici e li comunica al responsabile della struttura e/o risolve con tempestività
Individua costantemente le situazioni critiche ricorrenti, proponendo al responsabile della struttura le possibili soluzioni