

**C.I.S.A.P.**

**CONSORZIO INTERCOMUNALE DEI SERVIZI ALLA PERSONA COMUNI DI COLLEGNO E GRUGLIASCO**

**SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE NON DIRIGENTE**  
**E DEL PERSONALE CON QUALIFICA DIRIGENZIALE**



# SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE NON DIRIGENTE E DEL PERSONALE CON QUALIFICA DIRIGENZIALE

## VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI

### AREA DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

#### 1 - Criteri per la graduazione delle posizioni organizzative (oggetto di confronto ex art. 5, comma 3 lett. e) CCNL)

Il Direttore Generale contestualmente al conferimento degli incarichi relativi alle posizioni organizzative coincidenti con la direzione di area e/o con le figure ad alta specializzazione procede alla graduazione delle posizioni e alla determinazione del trattamento economico collegato.

Il fondo per la retribuzione delle posizioni organizzative viene suddiviso fra gli incaricati della direzione delle aree/ figure ad alta specializzazione in base ai punteggi totalizzati.

Direzioni di area. La graduazione delle posizioni di direzione di area viene effettuata, tenendo conto degli elementi di cui all'art. 15, comma 2 del CCNL del 21 maggio 2018, applicando i seguenti criteri di valutazione:

<b>FATTORI VALUTATIVI</b>	<b>PUNTEGGIO ASSEGNATO</b>
A) Responsabilità da assumere (rischio di responsabilità per il ruolo ricoperto: grado e/o frequenza di esposizione a conseguenze amministrativo-contabili, civili e/o penali, firma di atti a rilevanza esterna)	Fino a max punti 20
B) Autonomia decisionale e budget assegnato (grado di autonomia nelle decisioni prese nell'ambito dell'incarico attribuito, anche in relazione a deleghe attribuite dal direttore, e budget assegnato)	Fino a max punti 15
C) Complessità decisionale (complessità del processo decisionale, disomogeneità e/o molteplicità delle competenze, variabilità delle normative)	Fino a max punti 15
D) Professionalità specifica correlata al ruolo: 1) grado di conoscenze tecniche, giuridiche, gestionali	Fino a max punti 15

2) aggiornamento necessario	
E) Tipologia e complessità delle relazioni gestite interne ed esterne	Fino a max punti 15
F) Numero delle risorse umane assegnate	Da 2 a 4 punti 7 Da 5 a 10 punti 15 Oltre 10 punti 20

Le risultanze delle operazioni di valutazione, secondo la suddetta tabella, danno luogo alla retribuzione di posizione secondo i seguenti importi:

<b>PUNTEGGIO ASSEGNATO</b>	<b>RETRIBUZIONE DI POSIZIONE</b>
Fino a punti 70	Euro 5.526,00
Da punti 71 a 80	Euro 6.800,00
Da punti 81 a 90	Euro 7.650,00
Da punti 91 a 95	Euro 8.500,00
Oltre punti 95	Euro 10.200,00

Il conferimento dell'incarico di vicesegretario dà luogo ad un compenso aggiuntivo di euro 750,00

Il conferimento dell'incarico di vicedirettore dà luogo ad un compenso aggiuntivo di euro 1900,00

I valori economici delle PO, determinati a seguito dell'applicazione dei criteri di graduazione di cui al presente paragrafo, rimangono invariati per l'intero periodo di durata dell'incarico assegnato, fatta salva la rimodulazione degli incarichi a seguito di processi riorganizzativi.

**2 - Modalità e criteri per il conferimento e la revoca degli incarichi alle posizioni organizzative.** (Oggetto di confronto ex art. 5, comma 3 lett. e) CCNL)

Gli incarichi relativi alle posizioni organizzative coincidenti con la direzione di area e con le figure ad alta specializzazione sono conferiti dal Direttore Generale - in applicazione degli istituti previsti dal Contratto Collettivo Nazionale nel tempo vigente - per un periodo massimo di 3 anni con provvedimento motivato e possono essere rinnovati con le medesime formalità.

Gli incarichi sono attribuiti, a personale appartenente alla categoria D, avente rapporto di lavoro a tempo pieno e indeterminato nel rispetto dei seguenti criteri:

1. Natura e caratteristiche dei programmi da realizzare;
2. Requisiti culturali posseduti;
3. Esperienza acquisita
4. Attitudini e capacità professionali;

I criteri di cui ai punti 2, 3 e 4 vengono applicati in rapporto al criterio di cui al punto 1.

A) Ripartizione del punteggio tra gli elementi di valutazione.

Requisiti culturali ed esperienza	Attitudini e Capacità.	Totali
30	70	100

B) Ripartizione del punteggio all'interno di ogni elemento di valutazione.

- **Requisiti culturali ed esperienza acquisiti**

<b>Requisiti culturali <sup>1</sup></b>	<b>Punteggio max attribuibile</b>
Laurea.	4
Diploma postuniversitario o master di II livello	2
Master di I livello	1
Abilitazione all'esercizio di professioni se non richiesta per il profilo professionale ricoperto	3
Docenze in corsi e/o pubblicazioni su materie inerenti l'attività dell'Ente.	2
Corsi di specializzazione, formazione, aggiornamento con valutazione finale di merito di durata superiore a 100 ore.	2
Corsi di specializzazione, formazione, aggiornamento con valutazione finale di merito di durata inferiore a 100 ore.	1
<b>Punteggio massimo</b>	<b>15</b>
<b>Esperienza acquisita <sup>2</sup></b>	<b>Punteggio max attribuibile per anno</b>
Anzianità di servizio	5
Incarichi svolti nell'ente	10
<b>Punteggio massimo</b>	<b>15</b>

<sup>1</sup> Si intendono per tali i titoli di studio riconosciuti in Italia, aggiuntivi e pari o superiori a quello richiesto per il profilo professionale ricoperto e la documentazione attestante la partecipazione ad attività formative in materie attinenti ai programmi da realizzare, il cui punteggio viene così distribuito

<sup>2</sup> Si valutano i titoli di servizio acquisiti con riferimento allo svolgimento di compiti e funzioni attinenti all'area dell'incarico da assegnare. Il punteggio è attribuito fino alla concorrenza del punteggio massimo specificato nel punto A). Si valutano come corrispondenti ad un mese le frazioni superiori a 15 giorni. E' valutabile il servizio di ruolo prestato in Enti del comparto Enti Locali ed al 50% il servizio fuori ruolo prestato negli stessi Enti. E' interamente valutabile il periodo di maternità ed il servizio militare.

## **Attitudini e capacità professionali**

Le attitudini e capacità professionali, intese come competenze tecnico/specialistiche possedute con riferimento alle funzioni da assegnare, sono verificate attraverso un colloquio al quale è assegnato un punteggio massimo di 70, fermo restando che, qualora il candidato riporti una votazione inferiore a 40, si determinerà l'impossibilità di conferimento dell'incarico.

L'individuazione dei dipendenti a cui attribuire l'incarico è preceduta da invito a presentare candidature spontanee, rivolto a tutti i dipendenti di categoria D in possesso del profilo professionale richiesto per lo svolgimento dell'incarico, che presentino specifica domanda allegando o richiamando i titoli e i dati, contenuti nel fascicolo personale.

A tale scopo l'Amministrazione pubblica presso l'Albo del consorzio e presso ogni sede di servizio l'avviso assegnando un termine per la presentazione della candidatura.

Nel caso in cui non pervenga alcuna candidatura o alcuna candidatura sia idonea, il dirigente conferisce l'incarico ad un dipendente in possesso del profilo professionale richiesto, motivando la scelta secondo gli elementi di cui all'art. 14, comma 2 del CCNL.

Gli incarichi possono essere revocati prima della scadenza con determinazione motivata del Direttore Generale in relazione a intervenuti mutamenti organizzativi o in conseguenza di specifico accertamento di risultati negativi.

Il Direttore Generale effettua annualmente la valutazione delle attività svolte dagli incaricati in base ai criteri generali di cui al presente documento.

La valutazione positiva dà anche titolo alla corresponsione della retribuzione di risultato di cui all'art 10, comma 3, del CCNL.

## **Conferimento di incarichi ad interim**

Nel caso si verifichi l'esigenza di conferire ad un titolare di posizione organizzativa un incarico ad interim di altra posizione temporaneamente vacante, il direttore conferisce l'incarico, motivando la scelta secondo gli elementi di cui all'art. 14, comma 2 del CCNL.

All'incaricato compete un'indennità aggiuntiva di importo graduato in relazione alla pesatura della posizione ricoperta ad interim:

Punteggio assegnato alla posizione ricoperta ad interim	Valore della retribuzione di risultato aggiuntiva (percentuale della retribuzione di posizione della posizione ricoperta ad interim)
Fino a 70	15%
Da 71 a 90	20%
Oltre 90	25%

### **3 - Valutazione delle prestazioni e dei risultati (oggetto di contrattazione integrativa ai sensi dell'art. 7 CCNL)**

L'importo massimo della retribuzione di risultato spettante alle Posizioni organizzative, si determina suddividendo tra le posizioni in modo proporzionale alla retribuzione di posizione, la percentuale pari al 15% del fondo per la retribuzione di posizione e di risultato

La valutazione dei dipendenti viene effettuata attraverso le componenti:

- M.B.O (Management By Objectives) orientata ai risultati (che cosa è stato fatto);
- Skill orientata all'individuazione delle capacità ed abilità (come è stato fatto).

La suddetta logica di valutazione - applicata all'insieme della tecnostruttura – viene strettamente connessa, per la componente M.B.O, alla programmazione dell'Ente così come definita nel Piano particolareggiato degli obiettivi, nel quale vengono indicati dal Consiglio di Amministrazione:

- Gli obiettivi strategici e quelli operativi e gestionali;
- I risultati attesi;
- Le azioni finalizzate alla realizzazione degli obiettivi assegnati alle aree organizzative
- L'area organizzativa, il direttore di area e di gruppi/individui preposti alla realizzazione dell'azione
- Gli indicatori per la valutazione di risultato;



Fase di predisposizione: Il direttore generale unitamente ai dirigenti o, in mancanza, ai direttori di area predisporre il piano esecutivo di gestione ed il piano particolareggiato degli obiettivi, corredandolo con le azioni per l'attuazione e con gli indicatori per la misurazione del risultato da effettuare in sede di valutazione. Il piano esecutivo prevede che il centro di responsabilità venga individuato nel Direttore che potrà successivamente delegare ai Direttori di area quote di PEG correlate a procedimenti di cui essi abbiano responsabilità

La proposta di PEG e di piano dettagliato viene sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione.

Fase di approvazione: Il Consiglio di amministrazione approva – con le modificazioni e le integrazioni ritenute necessarie – il Piano esecutivo di gestione/piano degli obiettivi

Fase di consegna: Il Piano esecutivo di gestione/piano degli obiettivi per la componente M.B.O. viene:

- trasmesso all'ufficio di Direzione generale per gli adempimenti di competenza;
- consegnato al complesso dei servizi e degli uffici dal Direttore Generale e dai Direttori di Area nell'ambito di una apposita “conferenza di servizio”.

Fasi di verifica: Il nucleo di valutazione monocratico verifica, in corso d'opera, lo stato di attuazione del piano degli obiettivi proponendo al Consiglio di Amministrazione, in sede di variazione di PEG, eventuali modifiche, variazioni od integrazioni del piano degli obiettivi.

Al fine dell'approvazione della “Ricognizione sullo stato di attuazione dei Programmi”, di cui all'art. 193, comma 2, del D.Lgs 267/2000 e s.m.i., si procede alla verifica del grado di conseguimento degli obiettivi raggiunto dal complesso della struttura operativa e dalle singole aree.

Fase di valutazione M.B.O: il direttore generale nell'ambito della relazione sulla performance (validata dal nucleo di valutazione monocratico e approvata dal consiglio di amministrazione) provvede a verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi con riferimento il punteggio massimo di 600 punti MBO.

Ad ogni azione finalizzata al raggiungimento dell'obiettivo viene assegnato un punteggio totale massimo dato dal rapporto tra il punteggio totale di 600 e il numero complessivo delle azioni:

$600/\text{numero azioni} = \text{punteggio massimo azione}$ .

Il punteggio totale effettivo è dato dalla somma dei punteggi effettivi conseguiti dalle azioni.

Il completamento delle azioni assegnate ad ogni singola area in una misura compresa tra l'80% ed il 100% dà diritto:

- A) all'area interessata di disporre dell'intera quota di competenza del fondo annuale finalizzato a compensare la produttività ed il miglioramento dei servizi;
- B) al direttore di area di disporre dell'intera quota destinata alla retribuzione di risultato.

Nel caso di percentuali di raggiungimento dell'obiettivo inferiori si procede ad una riduzione della quota del fondo destinata all'area, di cui al precedente punto A), e della quota destinata alla retribuzione di risultato, di cui al punto B), in misura corrispondente alla percentuale di scostamento dal risultato atteso.

Dalla quota di cui al punto A) come sopra determinata, una percentuale pari al 20% viene ripartita tra gli operatori in relazione alla categoria professionale e con riduzione dei giorni di assenza eccedenti i 10 giorni all'anno.

Il restante 80% della quota di cui al punto A) viene ripartita sulla base della valutazione della prestazione individuale (componente Skill) effettuata con la metodologia di valutazione di cui al punto seguente, nonché in relazione alla categoria professionale e con riduzione dei giorni di assenza eccedenti i 10 giorni all'anno. A tal fine ad ogni area è assegnato un budget determinato in relazione al numero ed alla categoria del personale in servizio nell'area al 1 gennaio di ogni anno. A tal fine i coefficienti di categoria sono determinati considerando il rapporto percentuale; rispetto alla categoria A; del trattamento economico stipendiale risultante dai C.C.N.L. vigenti al netto della quota conglobata di I.I.S.).

Nel calcolare i giorni di assenza sono equiparati a presenza:

- permessi e/o aspettative retribuite al 100% (ad eccezione dell'art. 12 del CCNL 14/9/2000);
- infortuni per cause di servizio;
- congedo per maternità, paternità e congedi di parentali;
- ferie;
- recuperi lavoro straordinario;
- assenze, relative al ricovero ospedaliero o day hospital o per l'effettuazione di terapie, in caso di patologie gravi che richiedano terapie salvavita ed altre assimilabili, di cui all'art. 10 del CCNL 14.9.2000, debitamente certificati dalla competente ASL o struttura convenzionata.

In caso di fruizione di permessi sindacali troverà applicazione l'art. 17, comma 4 del ccnl del 7.8.1998.

Ove la presenza sia inferiore al 20% delle ore lavorabili si soprassiede per l'anno in questione alla valutazione del dipendente

### **Fase di valutazione Skill degli operatori delle aree:**

La valutazione annuale dei direttori di area e degli operatori di ogni area viene effettuata, per la componente Skill, dal dirigente su proposta del direttore dell'area organizzativa in cui essi sono collocati.

Essa riguarda l'apporto al lavoro di gruppo, nonché le capacità, le competenze ed i comportamenti organizzativi dimostrati nel periodo, secondo la seguente tabella e definiti dal dizionario delle competenze di cui allegato A.

Entro il mese di Luglio, i direttori di area organizzativa predispongono una verifica intermedia del livello delle prestazioni degli operatori appartenenti all'area.

Qualora il livello della prestazione raggiunto nel primo semestre faccia presumere una valutazione rientrante in una punteggiatura compresa tra 0 e 0,25 punti (livelli 1 e 2 dei descrittori indicati in tabella), il dirigente su proposta del direttore di area ne dà avviso al dipendente al fine di individuarne gli opportuni correttivi.

Affidabilità		
Descrittore	Livello	Punteggio
<b>Rispetto di impegni e scadenze</b> (rispetta i tempi e le scadenze per l'esecuzione della prestazione)	1. Quasi mai o raramente;	0
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,25
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,60
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,90
	5. Sempre, a volte anticipando considerevolmente i tempi	1
<b>Quantità e qualità della prestazione professionale, anche in relazione ai carichi di lavoro</b> (opera con l'attenzione, la precisione e l'esattezza richieste dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato)	1. Quasi mai o raramente;	0
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,25
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,60
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,90
	5. Sempre, talora ad un livello e con risultati superiori alle attese	1
<b>Iniziativa e capacità di soluzione dei problemi</b> (è in grado di affrontare situazioni critiche e di risolvere problemi imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo)	1. Quasi mai o raramente;	0
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,25
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,60
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,90
	5. Sempre, talora ad un livello e con risultati superiori alle attese	1

<b>Competenze professionali</b>		
<b>Descrittore</b>	<b>Livello</b>	<b>Punteggio</b>
<b>Conoscenze tecnico-professionali specifiche</b> (dimostra una conoscenza approfondita e puntuale delle materie oggetto della competenza dell'ufficio, nonché dell'ambito disciplinare di riferimento)	1. Quasi mai o raramente;	0
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,25
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,60
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,90
	5. Sempre, talora ad un livello superiore alle attese	1
<b>Aggiornamento ed alla formazione professionale</b> (cura personalmente l'auto aggiornamento al fine di accrescere le proprie competenze; valorizza le opportunità formative ricevute dall'ente; è disponibile a trasferire le competenze acquisite)	1. Quasi mai o raramente;	0
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,25
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,60
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,90
	5. Sempre, ad un livello molto approfondito	1
<b>Capacità di diversificare conoscenze e preparazione per affrontare situazioni nuove</b> (è in grado di ampliare lo spettro delle proprie conoscenze ad ambiti disciplinari collegati alle materie di competenza dell'ufficio, dimostrando versatilità cognitiva e capacità di apportare un contributo originale ed innovativo)	1. Quasi mai o raramente;	0
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,25
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,60
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,90
	5. Sempre, ad un livello superiore alle attese	1

<b>Integrazione personale nell'organizzazione e dinamismo relazionale</b>		
<b>Descrittore</b>	<b>Livello</b>	<b>Punteggio</b>
<b>Collaborazione ed integrazione organizzativa</b> (è disponibile ad adeguarsi alle esigenze dell'incarico ricoperto, anche in presenza di mutamenti organizzativi; opera positivamente all'interno di gruppi di lavoro)	1. Quasi mai o raramente;	0
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,25
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,60
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,90
	5. Sempre, ad un livello superiore alle attese	1
<b>Qualità delle relazioni interpersonali con i superiori ed i colleghi</b> (mantiene un atteggiamento collaborativo e disponibile nei confronti di superiori e colleghi; offre supporto ed aiuto ai colleghi)	1. Quasi mai o raramente;	0
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,25
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,60
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,90
	5. Sempre, ad un livello superiore alle attese	1
<b>Qualità delle relazioni interpersonali con gli interlocutori esterni all'ufficio e gli utenti del servizio</b> (è in grado di suscitare nell'utenza, interna e/o esterna, un'immagine dell'Amministrazione affidabile ed efficiente; individua e utilizza le giuste modalità di rapportarsi agli altri e le adatta rispetto ai diversi interlocutori)	1. Quasi mai o raramente;	0
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,25
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,60
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,90
	5. Sempre, ad un livello superiore alle attese	1
<b>Disponibilità all'assunzione di responsabilità e a partecipare con autonomia ai processi lavorativi</b> (organizza le proprie attività con efficacia, assumendosene le proprie responsabilità)	1. Quasi mai o raramente;	0
	2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse;	0,25
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,60
	4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario;	0,90
	5. Sempre, anche in situazioni impreviste e critiche	1

Il punteggio realizzato dà diritto a fruire di tutta la quota disponibile o di una percentuale di essa, secondo la seguente tabella

Da 10 a 9	100
Da 8,9 a 7,5	75
Da 7,4 a 5	50
Da 4,9 a 2,5	25
Da 2,5 a 0	0

Avverso la valutazione del dirigente il dipendente, entro 10 giorni dalla consegna della valutazione, può presentare in forma scritta richiesta di intervento dell'Ufficio di direzione in funzione di riesame. L'ufficio di direzione deve pronunciarsi entro i successivi 10 giorni e ne dà tempestiva comunicazione dell'esito in forma scritta.

Nel caso in cui insorgano conflitti tra i dipendenti e l'Ufficio di direzione l'organo a cui ricorrere è il Nucleo di Valutazione quale organo di conciliazione. A tal fine il dipendente presenta ricorso entro 10 giorni dalla ricezione della comunicazione sull'esito della fase di riesame. Il nucleo di valutazione è chiamato ad una verifica della correttezza formale e sostanziale della valutazione che può dar luogo ad una revisione della valutazione in caso di rilevazione di eventuali irregolarità e deve concludersi entro 15 giorni dalla richiesta di conciliazione presentata all'organismo dal soggetto valutato.

Il valutato può farsi eventualmente assistere da un rappresentante di un'organizzazione sindacale o da altra persona di fiducia.

### **Fase di valutazione Skill dei Direttori di Area:**

La valutazione annuale dei direttori di area viene effettuata, per la componente Skill, dal dirigente con le modalità di seguito indicate.

Con riferimento alla quota di cui al punto B) – determinata con i criteri sopra indicati - viene individuata la quota di retribuzione di risultato spettante ad ogni Direttore di Area.

Il 10% della quota teoricamente spettante di cui alla lettera B) è assegnato in proporzione al punteggio raggiunto nella realizzazione degli obiettivi della propria struttura.

Il restante 90% è assegnato in considerazione

1. della qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
2. della capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata tramite una significativa differenziazione delle valutazioni;

secondo la seguente tabella e definiti nel dizionario delle competenze



PROBLEM SOLVING		
LIVELLO	DESCRITTORE	PUNTEGGIO
BASSO	Il valutato ha dimostrato in numerose occasioni difficoltà nell'analisi e nella risoluzione delle problematiche che vengono poste alla sua area, senza essere spesso in grado di identificare la soluzione più adeguata e di anticipare le implicazioni della soluzione adottata	0
MEDIO	Il valutato ha dimostrato una discreta capacità di risolvere le problematiche che vengono poste alla sua area, anche se non sempre appare in grado di identificare la soluzione più adeguata e di anticipare le implicazioni della soluzione adottata	0,25
ALTO	Il valutato è in grado di identificare la soluzione più adeguata alle problematiche che vengono poste alla sua area e di adottare gli interventi interni all'area necessari per assicurare il pieno funzionamento della soluzione prescelta	0,75
ECCELLENTE	Il valutato è in grado di identificare in modo autonomo ed in anticipo i problemi di interesse della propria area, di identificare la soluzione più adeguata e di suggerire e mettere in atto gli interventi (riorganizzazione delle attività, proposta di innovazioni normative) necessari per adottare tale soluzione	1

<b>INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE</b>		
<b>LIVELLO</b>	<b>DESCRITTORE</b>	<b>PUNTEGGIO</b>
BASSO	Il valutato partecipa con scarso interesse e apporto personale ai gruppi di lavoro/conferenze di servizio. Con una certa frequenza sono emersi problemi nei rapporti interpersonali con colleghi, utenti e/o altri interlocutori abituali	0
MEDIO	Il valutato partecipa abbastanza positivamente ai gruppi di lavoro/conferenze di servizio. Talvolta sono emersi problemi nei rapporti interpersonali con colleghi, utenti e/o altri interlocutori abituali	0,25
ALTO	Il valutato partecipa attivamente ai gruppi di lavoro/conferenze di servizio. Non sono stati segnalati problemi nei rapporti interpersonali con colleghi, utenti e/o altri interlocutori abituali	0,75
ECCELLENTE	Il valutato partecipa in modo propositivo ai gruppi di lavoro/conferenze di servizio. Spesso appare in grado di attenuare conflitti generati da altri soggetti. E' in grado di attivare in modo del tutto autonomo rapporti molto positivi con colleghi, utenti e/o altri interlocutori abituali	1

CAPACITÀ DI PIANIFICAZIONE E GESTIONE DELLE RISORSE		
LIVELLO	DESCRITTORE	PUNTEGGIO
BASSO	L'area di cui il valutato è responsabile presenta alcuni profili poco funzionali che talora ne riducono la capacità di rispondere con efficienza alle richieste. Il clima organizzativo all'interno dell'area presenta criticità dovute ad una leadership inadeguata e/o a rilevanti difficoltà di programmazione di alcune attività	0
MEDIO	Il valutato ha organizzato la propria area in modo che solo raramente ha generato delle disfunzioni. Il clima organizzativo all'interno dell'area presenta alcune criticità, dovute ad una leadership non sempre adeguata e/o alle difficoltà di programmazione di alcune attività	0,25
ALTO	Il valutato ha organizzato la propria area in modo che non presenta particolari disfunzioni; il clima organizzativo è positivo; la sua leadership è adeguata e le sue capacità di programmazione e controllo consentono una corretta ripartizione dei carichi di lavoro all'interno dell'area	0,75
ECCELLENTE	Il valutato ha messo in atto tutte le azioni organizzative necessarie ad assicurare il funzionamento sempre efficiente ed efficace della propria area. Il clima organizzativo è positivo; le sue capacità di programmazione e controllo consentono una corretta ripartizione dei carichi di lavoro all'interno dell'area. Effettua continui monitoraggi per verificare l'effettiva attuazione dei programmi e per individuare correttamente le responsabilità individuali. Il clima organizzativo è positivo. La sua leadership è indiscussa all'interno dell'area	1

VALUTAZIONE E VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE		
LIVELLO	DESCRITTORE	PUNTEGGIO
BASSO	Il valutato non è stato in grado di differenziare in maniera adeguata il livello delle prestazioni espresse dai suoi collaboratori, incoraggiando un appiattimento delle valutazioni	0
MEDIO	Il valutato ha effettuato una modesta differenziazione del livello delle prestazioni espresse dai suoi collaboratori, incoraggiando comunque un relativo appiattimento delle valutazioni	0,25
ALTO	Il valutato è stato in grado di differenziare in maniera precisa ed efficace il livello delle prestazioni espresse dai suoi collaboratori, incoraggiando la piena valorizzazione del merito all'interno della struttura a lui affidata	0,75
ECCELLENTE	Il valutato è stato in grado di differenziare in maniera precisa ed efficace il livello delle prestazioni espresse dai suoi collaboratori, incoraggiando la piena valorizzazione del merito all'interno della struttura a lui affidata. Il valutato ha inoltre avviato percorsi di emersione e valorizzazione del potenziale dei collaboratori più promettenti, attivando forme di sviluppo del potenziale e arricchimento dell'esperienza professionale.	1

Il punteggio realizzato dà diritto a fruire di tutta la quota disponibile o di una percentuale di essa, secondo la seguente tabella.

Punteggio ottenuto	Percentuale di retribuzione di risultato spettante
Da 4 a 3,75	100%
Da 3,5 a 3,00	80%
Da 2,75 a 2,00	60%
Da 1,75 a 1,00	30%
Da 0,75 a 0	0

Avverso la valutazione del dirigente il Direttore di area, entro 10 giorni dalla consegna della valutazione, può presentare in forma scritta richiesta di intervento dell'Ufficio di direzione in funzione di riesame. L'ufficio di direzione deve pronunciarsi entro i successivi 10 giorni e ne dà tempestiva comunicazione dell'esito in forma scritta.

Nel caso in cui insorgano conflitti tra i Direttori di area e l'Ufficio di direzione l'organo a cui ricorrere è il Nucleo di Valutazione quale organo di conciliazione. A tal fine il dipendente presenta ricorso entro dieci giorni dalla ricezione della comunicazione sull'esito della fase di riesame. Il nucleo di valutazione è chiamato a una verifica della correttezza formale e sostanziale della valutazione che può dar luogo ad una revisione della valutazione in caso di rilevazione di eventuali irregolarità e deve concludersi entro 15 giorni dalla richiesta di conciliazione presentata all'organismo dal soggetto valutato.

Il valutato può farsi eventualmente assistere da un rappresentante di un'organizzazione sindacale o da altra persona di fiducia.

## ALLEGATO A) DIZIONARIO DELLE COMPETENZE DEGLI OPERATORI DI AREA

Affidabilità	<p><b>Rispetto di impegni e scadenze:</b> rispetta i tempi e le scadenze per l'esecuzione della prestazione.</p> <p><b>Quantità e qualità della prestazione professionale, anche in relazione ai carichi di lavoro:</b> opera con l'attenzione, la precisione e l'esattezza richieste dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato</p> <p><b>Iniziativa e capacità di soluzione dei problemi:</b> è in grado di affrontare situazioni critiche e di risolvere problemi imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo.</p>
Competenze professionali	<p><b>Conoscenze tecnico-professionali specifiche:</b> conoscenza approfondita e puntuale delle materie oggetto della competenza dell'ufficio, nonché dell'ambito disciplinare di riferimento</p> <p><b>Disponibilità all'aggiornamento ed alla formazione professionale:</b> capacità di curare le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute e curando l'autoaggiornamento, con disponibilità a trasferirle</p> <p><b>Capacità di diversificare conoscenze e preparazione per affrontare situazioni nuove:</b> capacità di ampliare lo spettro delle proprie conoscenze ad ambiti disciplinari collegati alle materie di competenza dell'ufficio, dimostrando versatilità cognitiva e capacità di apportare un contributo originale ed innovativo</p>
Integrazione personale nell'organizzazione e dinamismo relazionale	<p><b>Collaborazione ed integrazione organizzativa:</b> disponibilità ad adeguarsi alle esigenze dell'incarico ricoperto, anche in presenza di mutamenti organizzativi; opera positivamente all'interno di gruppi di lavoro</p> <p><b>Qualità delle relazioni interpersonali con i superiori ed i colleghi:</b> capacità di mantenere un atteggiamento collaborativo e disponibile nei confronti di superiori e colleghi; capacità di offrire supporto ed aiuto ai colleghi</p> <p><b>Qualità delle relazioni interpersonali con gli interlocutori esterni all'ufficio e gli utenti del servizio:</b> capacità di suscitare nell'utenza, interna e/o esterna, un'immagine dell'Amministrazione affidabile ed efficiente; individua e utilizza le giuste modalità di rapportarsi agli altri e le adatta rispetto ai diversi interlocutori</p> <p><b>Disponibilità all'assunzione di responsabilità e a partecipare ai processi lavorativi :</b> capacità di organizzare efficacemente le proprie attività, assumendosene le relativa responsabilità</p>

## ALLEGATO B) DIZIONARIO DELLE COMPETENZE DEI DIRETTORI DI AREA

Problem Solving	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> <b>Soluzione dei problemi</b> Orientamento, sia intuitivo che sequenziale, per ricercare le risposte più adatte ed efficaci alle situazioni difficili e ai temi complessi, tentando strade diverse</li> <li><input type="checkbox"/> <b>Orientamento ai risultati</b> Capacità di indirizzare costantemente la propria e l' altrui attività al conseguimento degli obiettivi organizzativi, influenzando attivamente gli eventi e fornendo un livello di prestazione coerente alla natura e all'importanza degli stessi</li> <li><input type="checkbox"/> <b>Decisione</b> Capacità di scegliere tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità, tempestività, in condizioni di incertezza, carenza, complessità</li> </ul>
Integrazione personale nell'organizzazione	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> <b>Efficacia Interpersonale</b> Capacità di comprendere le percezioni, i bisogni, gli atteggiamenti degli altri e interagirvi in modo costruttivo</li> <li><input type="checkbox"/> <b>Gestione dei gruppi e delle riunioni</b> Capacità di coordinare più persone intente a operare insieme sulla base di esigenze comuni, ma non necessariamente in sintonia, focalizzando processi di comunicazione incrociata e orientandoli verso i risultati voluti</li> <li><input type="checkbox"/> <b>Parlare in pubblico</b> Capacità di <i>formulare un discorso</i> esprimendo chiaramente e correttamente il proprio pensiero di fronte a numerosi e diversificati interlocutori.</li> <li><input type="checkbox"/> <b>Persuasione</b> Capacità di mettere insieme e di presentare materiali, suggerimenti, soluzioni in modo da cogliere l'interesse e l'adesione degli interlocutori</li> <li><input type="checkbox"/> <b>Negoziazione</b> Orientamento a ricercare e utilizzare margini di trattativa in tutte le situazioni in cui occorre raggiungere un risultato di qualsiasi natura in competizione con altre persone o gruppi</li> </ul>
Capacità di pianificazione e gestione delle risorse	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> <b>Programmazione</b> Capacità di predefinire le attività da svolgere tramite le risorse disponibili, per il raggiungimento di uno o più obiettivi in funzione della variabile tempo</li> <li><input type="checkbox"/> <b>Organizzazione</b> Capacità di strutturare efficacemente le attività proprie e degli altri, le risorse possedute, il tempo disponibile per il raggiungimento di un obiettivo organizzativo comune, non necessariamente coincidente con il proprio</li> <li><input type="checkbox"/> <b>Controllo</b> Capacità di individuare i punti essenziali dei fenomeni per verificare le relazioni, le attività svolte, i risultati da conseguire, al fine di garantire la rispondenza tra attese e avvenimenti</li> <li><input type="checkbox"/> <b>Orientamento all'utenza</b> Capacità di indirizzare costantemente la propria e l'altrui attività al conseguimento di un soddisfacente livello di servizio al cliente (interno/esterno), coerentemente con gli standard e gli obiettivi organizzativi</li> <li><input type="checkbox"/> <b>Leadership</b> Capacità di organizzare il consenso, di ottenere collaborazione e di guidare singole persone o un gruppo al raggiungimento degli obiettivi prefissati</li> </ul>
Valutazione e Valorizzazione delle risorse umane	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> <b>Gestione delle risorse umane</b> Capacità di orientare, valutare, sviluppare e integrare le attività, i componenti del proprio gruppo di lavoro o le unità operative.</li> </ul>

## VALUTAZIONE DEL DIRIGENTE - DIRETTORE

Le risorse del fondo per la retribuzione di risultato del dirigente sono attribuite secondo i seguenti criteri.

### COMPONENTE MBO

Ad essa sono assegnati 600 punti.

Il sistema si basa sulla valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati alle aree.

Il punteggio totale effettivo assegnato al dirigente è dato dalla somma dei punteggi effettivi conseguiti dalle azioni realizzate dalle aree.

Nel piano della performance possono essere definiti obiettivi strategici e/o operativi individuali attribuiti al dirigente. In tal caso il risultato finale sarà dato dalla media dei due punteggi.

### COMPONENTE SKILL

Ad essa sono assegnati i restanti 400 punti.

Vengono valutate :

- La qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate
- Alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione della valutazioni  
secondo la seguente tabella e definiti del dizionario delle competenze di cui allegato A.



<b>PROBLEM SOLVING</b>		
<b>LIVELLO</b>	<b>DESCRITTORE</b>	<b>PUNTEGGIO</b>
BASSO	Il valutato ha dimostrato in numerose occasioni difficoltà nell'analisi e nella risoluzione delle problematiche di sua competenza, senza essere spesso in grado di identificare la soluzione più adeguata e di anticipare le implicazioni della soluzione adottata	0
MEDIO	Il valutato ha dimostrato una discreta capacità di risolvere le problematiche di sua competenza, anche se non sempre appare in grado di identificare la soluzione più adeguata e di anticipare le implicazioni della soluzione adottata	25
ALTO	Il valutato è in grado di identificare la soluzione più adeguata alle problematiche di sua competenza e di adottare gli interventi necessari per assicurare il pieno funzionamento della soluzione prescelta.	75
ECCELLENTE	Il valutato è in grado di identificare ed anticipare i problemi di interesse dell'ente, di individuare la soluzione più adeguata e di suggerire e mettere in atto gli interventi (riorganizzazione delle attività, proposta di innovazioni normative) necessari per adottare tale soluzione, sia nei confronti della struttura che degli organi di governo.	100

<b>INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE</b>		
<b>LIVELLO</b>	<b>DESCRITTORE</b>	<b>PUNTEGGIO</b>
BASSO	Il valutato gestisce quale adempimento burocratico i gruppi di lavoro/conferenze di servizio. Con una certa frequenza sono emersi problemi nei rapporti interpersonali con colleghi, utenti e/o altri interlocutori abituali	0
MEDIO	Il valutato gestisce abbastanza positivamente ai gruppi di lavoro/conferenze di servizio. Talvolta sono emersi problemi nei rapporti interpersonali con colleghi, utenti e/o altri interlocutori abituali	25
ALTO	Il valutato gestisce correttamente i gruppi di lavoro/conferenze di servizio, favorendo l'apporto di tutti i partecipanti. Non sono stati segnalati problemi nei rapporti interpersonali con colleghi, utenti e/o altri interlocutori abituali	75
ECCELLENTE	Il valutato gestisce con autorevolezza i gruppi di lavoro/conferenze di servizio, in modo da creare motivazione verso l'obiettivo perseguito. Nelle situazioni di criticità è in grado di attenuare conflitti anche generati da altri soggetti. E' in grado di attivare rapporti molto positivi con colleghi, utenti e/o altri interlocutori abituali anche esterni all'ente.	100

CAPACITÀ DI PIANIFICAZIONE E GESTIONE DELLE RISORSE		
LIVELLO	DESCRITTORE	PUNTEGGIO
BASSO	L'organizzazione dell'ente presenta alcuni profili poco funzionali che talora ne riducono la capacità di rispondere con efficienza alle richieste. Il clima organizzativo all'interno dell'ente presenta criticità dovute ad una leadership inadeguata e/o a rilevanti difficoltà di programmazione di alcune attività	0
MEDIO	Il valutato ha organizzato la propria area in modo che solo raramente ha generato delle disfunzioni, in rapporto alle dotazioni disponibili. Il clima organizzativo all'interno dell'ente presenta alcune criticità, dovute ad una leadership non sempre adeguata e/o alle difficoltà di programmazione di alcune attività	25
ALTO	Il valutato ha organizzato la tecnostruttura in modo che non presenta particolari disfunzioni, in rapporto alle dotazioni disponibili; la sua leadership è adeguata e le sue capacità di programmazione e controllo consentono una corretta ripartizione dei carichi di lavoro tra le aree.	75
ECCELLENTE	Il valutato ha messo in atto tutte le azioni organizzative necessarie ad assicurare il funzionamento sempre efficiente ed efficace dell'ente, in rapporto alle dotazioni disponibili. Le sue capacità di programmazione e controllo consentono una corretta ripartizione dei carichi di lavoro tra le aree. Effettua continui monitoraggi per verificare l'effettiva attuazione dei programmi e per individuare correttamente le responsabilità individuali ed adotta interventi organizzativi per ovviare alla non disponibilità di risorse originariamente previste. La sua leadership è indiscussa all'interno dell'ente.	100

VALUTAZIONE E VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE		
LIVELLO	DESCRITTORE	PUNTEGGIO
Basso	Il valutato non è stato in grado di differenziare in maniera adeguata il livello delle prestazioni espresse dai suoi collaboratori, incoraggiando un appiattimento delle valutazioni	0
Medio	Il valutato ha effettuato una modesta differenziazione del livello delle prestazioni espresse dai suoi collaboratori, incoraggiando comunque un relativo appiattimento delle valutazioni	25
Alto	Il valutato è stato in grado di differenziare in maniera precisa ed efficace il livello delle prestazioni espresse dai suoi collaboratori, incoraggiando la piena valorizzazione del merito all'interno dell'ente.	75
Eccellente	Il valutato è stato in grado di differenziare in maniera precisa ed efficace il livello delle prestazioni espresse dai suoi collaboratori, incoraggiando la piena valorizzazione del merito all'interno dell'ente. Il valutato ha inoltre avviato percorsi di emersione e valorizzazione del potenziale dei collaboratori più promettenti, attivando forme di sviluppo del potenziale e arricchimento dell'esperienza professionale.	100

Il totale del punteggio ottenuto dal dirigente è dato dalla somma del punteggio ottenuto per la componente MBO e di quello ottenuto per la componente SKILL. In base al punteggio totalizzato il dirigente ha diritto alle seguenti percentuali di retribuzione di risultato:

Punteggio ottenuto	Percentuale di retribuzione di risultato spettante
Da 1000 a 900	100%
Da 899 a 700	80%
Da 699 a 500	60%
Da 499 a 300	30%
Da 299 a 0	0

## ALLEGATO A) DIZIONARIO DELLE COMPETENZE DEL DIRIGENTE - DIRETTORE

<p>Problem Solving</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> <b>Soluzione dei problemi</b> Orientamento, sia intuitivo che sequenziale, per ricercare le risposte più adatte ed efficaci alle situazioni difficili e ai temi complessi, tentando strade diverse</li> <li><input type="checkbox"/> <b>Orientamento ai risultati</b> Capacità di indirizzare costantemente la propria e l' altrui attività al conseguimento degli obiettivi organizzativi, influenzando attivamente gli eventi e fornendo un livello di prestazione coerente alla natura e all'importanza degli stessi</li> <li><input type="checkbox"/> <b>Decisione</b> Capacità di scegliere tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità, tempestività, in condizioni di incertezza, carenza, complessità</li> </ul>
<p>Integrazione personale nell'organizzazione</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> <b>Efficacia Interpersonale</b> Capacità di comprendere le percezioni, i bisogni, gli atteggiamenti degli altri e interagirvi in modo costruttivo</li> <li><input type="checkbox"/> <b>Gestione dei gruppi e delle riunioni</b> Capacità di coordinare più persone intente a operare insieme sulla base di esigenze comuni, ma non necessariamente in sintonia, focalizzando processi di comunicazione incrociata e orientandoli verso i risultati voluti</li> <li><input type="checkbox"/> <b>Parlare in pubblico</b> Capacità di formulare un discorso, esprimendo chiaramente e correttamente il proprio pensiero di fronte a numerosi e diversificati interlocutori.</li> <li><input type="checkbox"/> <b>Persuasione</b> Capacità di mettere insieme e di presentare materiali, suggerimenti, soluzioni in modo da cogliere l'interesse e l'adesione degli interlocutori</li> <li><input type="checkbox"/> <b>Negoziare</b> Orientamento a ricercare e utilizzare margini di trattativa in tutte le situazioni in cui occorre raggiungere un risultato di qualsiasi natura in competizione con altre persone o gruppi</li> </ul>
<p>Capacità di pianificazione e gestione delle risorse</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> <b>Programmazione</b> Capacità di predefinire le attività da svolgere tramite le risorse disponibili, per il raggiungimento di uno o più obiettivi in funzione della variabile tempo</li> <li><input type="checkbox"/> <b>Organizzazione</b> Capacità di strutturare efficacemente le attività proprie e degli altri, le risorse possedute, il tempo disponibile per il raggiungimento di un obiettivo organizzativo comune, non necessariamente coincidente con il proprio</li> <li><input type="checkbox"/> <b>Controllo</b> Capacità di individuare i punti essenziali dei fenomeni per verificare le relazioni, le attività svolte, i risultati da conseguire, al fine di garantire la rispondenza tra attese e avvenimenti</li> <li><input type="checkbox"/> <b>Orientamento all'utenza</b> Capacità di indirizzare costantemente la propria e l'altrui attività al conseguimento di un soddisfacente livello di servizio al cliente (interno/esterno), coerentemente con gli standard e gli obiettivi organizzativi</li> <li><input type="checkbox"/> <b>Leadership</b> Capacità di organizzare il consenso, di ottenere collaborazione e di guidare singole persone o un gruppo al raggiungimento degli obiettivi prefissati</li> </ul>
<p>Valutazione e Valorizzazione delle risorse umane</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> <b>Gestione delle risorse umane</b> Capacità di orientare, valutare, sviluppare e integrare le attività, i componenti del proprio gruppo di lavoro o le unità operative.</li> </ul>