



Il Sistema di misurazione e valutazione della performance del Comune di Firenze

1. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance	3
2. Le dimensioni della valutazione	4
2.1 Performance Organizzativa - Le dimensioni.....	6
2.2 Performance Individuale	9
a) Obiettivi	9
b) Competenze/comportamenti	12
c) Capacità di valutare le/i proprie/i collaboratrici/ori	15
d) Il rispetto dei vincoli normativi e/o degli esiti del controllo di regolarità amministrativa degli atti	16
e) Rispetto dei tempi di pagamento	17
f) La valutazione negativa	17
g) Le sanzioni disciplinari	18
3. I soggetti coinvolti nel sistema di misurazione e valutazione della performance e le relative responsabilità	20
4. Il processo di valutazione.....	26
4.1. Le fasi del processo valutativo	27
a) Assegnazione obiettivi e competenze/comportamenti	27
b) Verifica intermedia	28
c) Valutazione finale.....	29
1. Definizione delle/i valutate/i secondo la regola della presenza minima	29
2. Rilevazione Valutazione dal basso (valutazione in-feedback).....	29
3. Valutazione dall'alto e colloquio di feedback.....	31
4. Attestazione della performance organizzativa e della performance individuale (obiettivi)	34
d) Rilascio schede di valutazione	34
4.2 La procedura conciliativa.....	35
4.3 La scheda di valutazione.....	37
5. Il sistema di misurazione e valutazione della performance e correlazione con i documenti di programmazione finanziaria e strategica	38

1. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance (art. 7 c. 1 D. Lgs. n. 150/2009), nel seguito SMVP, descrive le “regole del gioco” che l’Amministrazione definisce per implementare il ciclo di gestione della performance.

In coerenza con quanto indicato nel D. Lgs. n. 150/2009, il SMVP deve essere aggiornato annualmente, previo parere vincolante dell’OIV/NdV in coerenza con gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

Al fine di diffondere la cultura della valutazione nell’Ente, il SMVP deve essere:

- **semplice e sostenibile**, tale cioè da garantire un processo lineare e comprensibile da tutto il personale, al fine di superare diffidenze e resistenze alla sua introduzione;
- **appropriato alla cultura organizzativa** esistente e al contesto sociale economico e normativo di riferimento;
- **trasparente**, dove i ruoli e le responsabilità siano chiari.

Il SMVP ha lo scopo quindi di rappresentare uno strumento di supporto per coloro che saranno chiamati a valutare le/i collaboratrici/ori, nello spirito della valorizzazione e dello sviluppo delle capacità di ciascuna persona, ed è stato progettato con la doppia finalità di:

- **individuare uno strumento** che consenta di apprezzare e valorizzare le capacità delle/i collaboratrici/ori e di individuarne eventuali criticità, al fine di migliorarle;
- **consentire una gestione trasparente e appropriata della valutazione**, nel rispetto della normativa vigente.

In coerenza con quanto indicato nel D. Lgs. n. 150/2009 dall’art. 7, comma 2 bis¹, il SMVP individua:

- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio;

¹ L’art. 7, comma 1 e comma 2 bis, del D. Lgs n. 150/2009, così come novellato dall’art. 5 comma 1 letta a) D. Lgs n. 74/2017, prevede: “l’aggiornamento annuale del sistema di misurazione e valutazione della performance previo parere vincolante dell’O.I.V. - l’adozione del sistema in coerenza con gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica - la previsione all’interno del sistema delle procedure di conciliazione, a garanzia dei valutati, e le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.”

- le procedure conciliative, a garanzia delle/i valutate/i.

Il SMVP rappresenta, altresì, **condizione necessaria per l'erogazione di premi** legati al merito ed alla performance ed elemento costitutivo del sistema per il riconoscimento delle progressioni economiche, per l'attribuzione di incarichi di responsabilità al personale, nonché per il conferimento degli incarichi dirigenziali (art. 3 D. Lgs n. 150/2009)².

2. Le dimensioni della valutazione

Il SMVP del Comune di Firenze è lo strumento metodologico che consente di misurare la Performance Organizzativa nonché la Performance Individuale del personale Dirigente, del personale incaricato dell'Elevata Qualificazione (d'ora in poi E.Q.) e del personale non dirigenziale.

Il primo elemento che esso deve definire è *"l'oggetto della valutazione"*, specificando per ciascun ruolo organizzativo **cosa deve essere valutato e quanto pesa**.

Le dimensioni della valutazione individuate sono le seguenti:

- La **performance organizzativa**, che esprime il risultato conseguito nel suo complesso dall'Amministrazione e/o dalle unità/strutture organizzative³.
- La **performance individuale**, che, declinata in coerenza con la Performance Organizzativa, misura il contributo fornito da ciascuna persona, in termini di risultato e di comportamenti agiti, al raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione⁴.

Le dimensioni della valutazione sopra individuate hanno un impatto diverso a seconda del ruolo assegnato. La tabella seguente individua l'architettura del SMVP dell'Ente⁵.

² Cfr. R.O.U.S. vigente.

³ Cfr. R.O.U.S. vigente.

⁴ Cfr. R.O.U.S. vigente.

⁵ L'art. 9 D.Lgs. n. 150/2009, prevede che al personale dirigenziale debba essere assegnato, nella valutazione complessiva, un peso prevalente agli obiettivi relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità e deve essere valorizzata la capacità di valutazione delle/i collaboratrici/ori dimostrata attraverso una significativa differenziazione dei giudizi. In tal senso, cfr. R.O.U.S. vigente.

RUOLI	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	PERFORMANCE INDIVIDUALE				COMPETENZE / COMPORAMENTI	CAPACITA' DI VALUTATORE I PROPRI COLLABORATORI	TOTALE
		OBIETTIVI						
		Individuali	Struttura	Totale				
DIRETTRICE/ORE GENERALE	40%	40%	20%	60%	0%		100%	
SEGRETARIA/O GENERALE	0%	100%		100%	0%		100%	
DIRETTRICI/ORI	20%	15%	35%	50%	30%	Eventuale decurtazione percentuale che opera per la mancata differenziazione dei giudizi	100%	
DIRIGENTI	15%	15%	40%	55%	30%		100%	
E.Q.	8%	42%		42%	50%		100%	
Area Funzionari e E.Q.	8%	42%		42%	50%		100%	
Area Istruttori	5%	45%		45%	50%		100%	
Area Operatori Esperti	2%	48%		48%	50%		100%	
Area Operatori	2%	48%		48%	50%		100%	

L'architettura del SMVP prevede coefficienti differenziati a seconda dell'inquadramento giuridico e anche del ruolo ricoperto, tenuto conto dei seguenti criteri:

- **Performance Organizzativa:** più ha rilevanza organizzativa il ruolo assegnato, maggiore è l'impatto che la performance organizzativa ha sulla valutazione individuale, con l'unica eccezione della/del Segretaria/o Generale, in virtù dello specifico ruolo e funzioni. Poiché tutti contribuiscono al risultato complessivo dell'amministrazione, tutti sono valutati su questa dimensione, anche le/i dipendenti con inquadramento più basso.
- **Performance Individuale:** misura la valutazione della prestazione resa rispetto al raggiungimento degli obiettivi assegnati, ossia l'apporto della/l singola/o dipendente, sia in termini di raggiungimento di obiettivi sia in termini di competenze/comportamenti messi in atto per il raggiungimento degli stessi.

In particolare, per le/i Dirigenti sono valorizzati anche i comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate e le competenze/comportamenti messi in atto per il raggiungimento degli obiettivi stessi.

Possano essere assegnati:

- obiettivi gestionali per intero o quota parte di essi (indicatori);
- schede servizio (ex obiettivi di sintesi relativi a ciascun Centro di Responsabilità dirigenziale) per intero o quota parte di esse (indicatori).

In particolare, per le/i Dirigenti sono valorizzati anche i comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate e le competenze/comportamenti messi in atto per il raggiungimento degli obiettivi stessi.

La valutazione della/del Direttrice/ore Generale e della/del Segretaria/o Generale è collegata anche agli obiettivi specifici definiti nel contratto individuale⁶.

Per la/il Direttrice/ore Generale e la/il Segretaria/o Generale non sono invece valutate le competenze, per due motivi:

- il posizionamento organizzativo e la relazione fiduciaria con la/il Sindaca/o;
- l'impossibilità della diretta e frequente osservabilità dei loro comportamenti da parte della/l valutatrice/ore.

2.1 Performance Organizzativa - Le dimensioni

La valutazione della performance organizzativa si misura attraverso la valutazione dell'Ente come struttura organizzativa nel suo complesso. Alla luce delle innovazioni e delle sollecitazioni contenute nelle Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 4 e n. 5 del 2019 sarà gradualmente introdotta la misurazione della performance organizzativa dei Servizi, i quali costituiscono *"l'articolazione organizzativa di base, centro di responsabilità deputato all'espletamento delle competenze specificatamente ad essa attribuite per materie e funzioni assegnate"*.

Rispetto al sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa le aree peculiari della valutazione, ai sensi dell'art. 8 del D. Lgs. n. 150/2009 e successive modificazioni, sono rappresentate nelle quattro dimensioni in cui esso è articolato e nei relativi sistemi di indicatori.

Tali aree concernono l'attuazione delle politiche, degli obiettivi ad esse connesse e collegate ai bisogni e alle esigenze della collettività, l'attuazione di piani e programmi nel rispetto delle tempistiche e degli standard qualitativi e quantitativi

⁶ L'art. 9, comma 1 bis, del D. Lgs n. 150/2009, così come novellato dall'art. 7 comma 1 lett. a) D. Lgs n. 74/2017, prevede : *"La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti titolari degli incarichi di cui all'articolo 19, commi 3 e 4, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, è collegata altresì al raggiungimento degli obiettivi individuati nella direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione e nel Piano della performance, nonché di quelli specifici definiti nel contratto individuale"*.

predefiniti, la rilevazione della soddisfazione delle/i destinatarie/i delle attività, la modernizzazione e il miglioramento dell'organizzazione e delle competenze professionali, l'efficienza nell'impiego delle risorse e l'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi, la qualità dei servizi resi e la promozione della pari opportunità, la partecipazione nella valutazione da parte delle/i destinatarie/i dei servizi.

Le quattro dimensioni sono di seguito esplicitate:

1) Stato di salute finanziaria

In questa dimensione trova espressione lo stato delle risorse finanziarie e del loro impiego, misurato sulla base di alcuni indicatori di bilancio, di cui all'art. 18-bis, del D. Lgs. n. 118/2011. La norma prevede che gli enti locali adottino il "Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio" da allegare al bilancio di previsione e al rendiconto della gestione, secondo gli schemi definiti con decreto del Ministero dell'Interno del 22 dicembre 2015.

2) Stato di salute organizzativa

In questa dimensione, trova espressione lo stato di salute organizzativo dell'Ente, con particolare attenzione allo stato delle risorse umane, la promozione delle pari opportunità, il benessere organizzativo, lo stato di attuazione del lavoro agile e la digitalizzazione di processi e servizi.

3) Capacità di raggiungimento dei risultati programmati

In questa dimensione, l'ambito di misurazione è quello dell'efficacia dell'Amministrazione nel suo complesso, ovvero della sua capacità di attuare gli obiettivi di sviluppo e di miglioramento che confluiscono nel Piano della Performance, assorbito dal PIAO.

Gli obiettivi sono a loro volta strettamente connessi all'attuazione delle politiche e delle strategie dell'Ente.

Per ogni obiettivo è definito il risultato atteso complessivamente misurato da un insieme di indicatori e valori attesi che ne determinano il grado di raggiungimento finale (si rinvia all'Allegato 2).

Sulla base di quest'ultimo, si rileva una % media finale di raggiungimento che possa esprimere la capacità dell'Ente nel raggiungere i risultati prefissati, che sono stati negoziati con la/il Direttrice/ore Generale.

4) Stato di salute dei Servizi e valutazione partecipativa

Questa dimensione rappresenta la performance dei servizi, comprensiva della valutazione partecipativa dell'utenza. In essa si concentrano più elementi: la qualità e quantità delle prestazioni erogate, il rispetto degli standard di qualità di cui alle Carte dei Servizi, il rispetto dei tempi di erogazione dei Servizi, la misurazione del livello di soddisfazione dell'utenza mediante l'esito delle indagini di gradimento e la partecipazione delle/gli utenti nella progettazione delle attività e dei servizi dell'Ente. La nuova dimensione "Stato di salute dei servizi e valutazione partecipativa" è misurata attraverso indicatori relativi alla percentuale media di raggiungimento delle schede servizio, all'esito delle indagini di gradimento e ai risultati di impatto "outcome".

Ciascuna dimensione ha un diverso peso % sul calcolo finale, una diversa incidenza sulla performance complessiva. I pesi da attribuire alle 4 dimensioni, sono riportati nello schema seguente:

Le dimensioni della Performance Organizzativa			
1	2	3	4
Stato di salute finanziaria	Stato di salute organizzativa	Capacità di raggiungere risultati programmati	Stato salute Servizi e valutazione partecipativa
peso 20%	peso 10%	peso 25%	peso 45%

Il punteggio massimo attribuibile è di 100 punti, da assegnare proporzionalmente in caso di raggiungimento parziale della performance complessiva.

Gli indicatori componenti le quattro dimensioni sono validati dal Nucleo di Valutazione e definiti dalla Giunta Comunale, che approva il PIAO, su proposta della/del Diretrice/ore Generale. Essi sono partecipati a tutte le Direzioni (Direttrici/ori-Dirigenti e E.Q.) a cura del Servizio Pianificazione Controllo e Statistica. Le/I Direttrici/ori ne curano la diffusione alle/i dipendenti della propria struttura. Sono altresì pubblicati nella intranet aziendale.

La metodologia di misurazione dei singoli aggregati è individuata dal Nucleo su proposta della/del Direttrice/ore Generale. La/Il Direttrice/ore Generale informa periodicamente la Giunta Comunale sull'andamento della performance organizzativa.

2.2 Performance Individuale

La Performance individuale misura il contributo fornito da ciascuna persona, in termini di risultato e di comportamenti agiti, al raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione, ed è declinata in coerenza con la Performance Organizzativa. Definito il quadro degli obiettivi strategici e operativi all'interno degli strumenti di programmazione dell'Ente, la performance individuale misura il contributo della/I dipendente al raggiungimento degli obiettivi assegnati attraverso:

- Obiettivi individuali e/o di gruppo, e/o legati a progetti/servizi.
- Competenze/comportamenti messi in atto.

a) Obiettivi

Nel presente sistema per obiettivi assegnabili alle/i dipendenti, relativi all'anno solare, si intendono:

- obiettivi legati all'attività ordinaria dell'unità operativa nei quali il personale è incardinato rappresentati dalle schede servizio o parte di esse (indicatori);
- obiettivi di miglioramento/sviluppo riferiti alla struttura di assegnazione (direzione, servizio, etc...) e obiettivi interdirezionali o parte di essi (indicatori). Nel caso di obiettivi interdirezionali la responsabilità dell'obiettivo può essere attribuita anche ad una struttura diversa da quella a cui il personale è assegnato.

L'assegnazione degli obiettivi di carattere interdirezionale è particolarmente qualificante perché sviluppa il lavoro di gruppo e la cooperazione tra colleghe/i anche appartenenti a strutture organizzative diverse. Nel calcolo finale della loro percentuale di raggiungimento è facoltà della/del Direttrice/ore Generale attribuire un punteggio aggiuntivo rispetto a quello derivante dal calcolo matematico degli indicatori, come espressamente previsto nell'Allegato 2;

- obiettivi di coordinamento delle Direzioni dell'Ambito di riferimento concernenti alle progettualità, all'adozione di atti e alle altre azioni di rilevanza strategica, affidati dalla Direzione Generale e/o dagli strumenti di programmazione strategica dell'Ente, quali obiettivi individuali ai Responsabili degli Ambiti di coordinamento.

Il calcolo della percentuale di realizzazione finale di ciascun obiettivo e di ciascuna scheda servizio è effettuato sulla base dei suoi indicatori con la metodologia consolidata nell'Ente dettagliata nell'Allegato 2. Con la stessa metodologia si procede per il calcolo dei singoli indicatori.

Alla/Al Diretrice/ore Generale è inoltre riservata **un'attività di mediazione** per situazioni che presentano criticità nella definizione della percentuale finale di realizzazione; tale attività è svolta con il supporto del Servizio Pianificazione e previo confronto con la/il responsabile, nel rispetto della metodologia contenuta nel disciplinare allegato al presente Sistema.

Nell'ambito degli obiettivi del PIAO, in correlazione alle prioritarie linee strategiche dell'Ente, possono essere individuati progetti speciali.

Per ciascun progetto speciale deve essere previsto un ulteriore dettaglio informativo, rispetto alla pianificazione prevista per gli obiettivi, inerente i seguenti aspetti:

- definizione dei bisogni specifici a cui il progetto intende dare risposta;
- tipologie e metriche del miglioramento previsto riferiti ai risultati organizzativi del gruppo di lavoro coinvolto;
- tempi e modalità di realizzazione e di verifica dei risultati;
- definizione del gruppo di lavoro coinvolto con i relativi ruoli previsti;
- compiti e responsabilità di ciascuna/n componente e la quantificazione del relativo apporto in termini percentuali così come identificati dalla/il responsabile del progetto.

Il **Servizio Pianificazione Controllo e Statistica** verifica la sussistenza e la congruità di tutti gli elementi previsti dal CCDI per la proposta alla Giunta.

Gli obiettivi della performance individuale sono obiettivi individuali e di struttura come indicato nella tabella di pag. 6.

Per **obiettivi individuali** si intendono gli obiettivi specificamente assegnati.

Per **obiettivi di struttura** si intende la media di tutti gli obiettivi (incluse le schede di servizio) afferenti alla struttura organizzativa ricoperta dalla/l dirigente, come di seguito specificato:

Direttrice/ore Generale: obiettivi afferenti alla Direzione Generale

Direttrice/ore: obiettivi di tutta la Direzione

Dirigente: obiettivi di tutto il Servizio

Al personale dirigenziale e non, compreso la/il Direttrice/ore Generale e la/il Segretario/o Generale, deve essere assegnato come specifico **obiettivo individuale** almeno **un** obiettivo, tra quelli sopra definiti, e fino ad un numero massimo di **sei** obiettivi.

Per il personale che muta nel corso dell'anno la struttura di assegnazione o il profilo, è prevista la "**multi assegnazione**", sia di obiettivi individuali, sia di competenze/comportamenti, da parte delle/i valutatrici/ori delle strutture di assegnazione nel corso dell'anno.

Per le Aree degli Operatori e degli Operatori Esperti, si ritiene preferibile, di norma, far coincidere l'obiettivo individuale da assegnare con quello dell'unità operativa nella quale le/i dipendenti sono incardinate/i.

Per la valutazione del singolo obiettivo assegnato è individuata una percentuale pari al 60% di raggiungimento, al di sotto della quale l'obiettivo si considera non raggiunto e non determina l'attribuzione di punteggio.

Per le percentuali di raggiungimento superiori al 60% ed inferiori al massimo del 100%, sono attribuiti punteggi proporzionali.

La percentuale di raggiungimento degli obiettivi è comunicata alla Direzione Risorse Umane dal **Servizio Pianificazione Controllo e Statistica**.

SEGRETARIA/O GENERALE

La performance individuale della/del Segretario/o Generale è collegata ad obiettivi individuali relativi:

- allo svolgimento delle funzioni di cui all'art. 97 TUEL, oltreché allo svolgimento di funzioni inerenti altri incarichi aggiuntivi (a titolo esemplificativo, incarico dirigenziale *ad interim*);
- al raggiungimento di specifici obiettivi attribuiti dalla/dal Sindaca/o,

di particolare rilevanza strategica.

Tali dimensioni della performance individuale sono così pesate:

PERFORMANCE INDIVIDUALE			
	FUNZIONI EX ART. 97 TUEL	OBIETTIVI SPECIFICI	
SEGRETARIA/O GENERALE	70%	30%	100%

b) Competenze/comportamenti

La valutazione delle competenze/comportamenti è uno degli elementi sui quali si basa la valutazione della Performance individuale: essa esprime la modalità con la quale gli obiettivi vengono raggiunti.

Più comportamenti organizzativi costituiscono l'espressione di una determinata competenza. Ad esempio, la competenza **"Problem Solving"** si esprime nei seguenti 3 comportamenti:

- a. Comprende il problema, reperisce le fonti informative, ne verifica l'esattezza;
- b. Elabora i dati e le informazioni, tenendo conto degli specifici problemi, delle/gli interlocutori/ori e del contesto;
- c. Perviene a concrete alternative di soluzione ed a diagnosi di sintesi corrette ed efficaci, individuando gli aspetti essenziali e prioritari di un problema ed aggregandoli omogeneamente alle/gli interlocutori/ori e al contesto.

Il presente SMVP fa riferimento ad un *"Modello di Competenze"* che trova il suo fondamento nel fatto che ogni persona possiede delle caratteristiche che possono predire il comportamento e di conseguenza il risultato in un'ampia gamma di attività e di processi di lavoro.

In altre parole, la **Competenza indica la modalità che una persona ha nel ricoprire un ruolo**, ovvero nel *"sapere, saper fare e saper essere"* o detto più semplicemente in ciò che conosce, nelle capacità e abilità che possiede e in come le esprime.

Considerando che **ruoli organizzativi diversi richiedono competenze diverse**, sono stati definiti i seguenti Dizionari:

- Personale Dirigenziale - **un Dizionario delle competenze manageriali;**
- Personale Incaricato di E.Q. - **un Dizionario delle competenze trasversali;**
- Personale non dirigenziale - **un Dizionario delle competenze trasversali e un Dizionario delle competenze tecnico/professionali.**

La tabella che segue indica per ciascun ruolo e tipologia di personale i dizionari utilizzati il tipo e il numero di competenze contenute (manageriali, trasversali, tecnico professionali) su cui effettuare la valutazione:

Ruolo/ Personale	Dizionario di Riferimento	Totale Competenze contenute nel dizionario	N. di competenze da assegnare ai fini valutativi
Dirigenti	Dizionario competenze manageriali	18 trasversali	9 di cui: 6 distinte obbligatorie 3 a scelta della/l valutatrice/ore
Incaricate/i E.Q.	Dizionario competenze trasversali per E.Q.	16 trasversali	5 di cui: 3 distinte obbligatorie 2 a scelta della/l valutatrice/ore
Area Funzionari e E.Q.	Dizionario competenze trasversali per personale non dirigenziale Dizionario competenze tecnico professionali	16 trasversali da n. 3 a n. 9 Tecnico/prof.li a seconda del profilo professionale	5 di cui: 3 trasversali a scelta della/l valutatrice/ore 2 tecniche professionali a scelta della/l valutatrice/ore
Area Istruttori	Dizionario competenze trasversali per personale non dirigenziale Dizionario competenze tecnico professionali	16 trasversali da n. 3 a n. 9 Tecnico/prof.li a seconda del profilo professionale	5 di cui: 3 trasversali a scelta della/l valutatrice/ore 2 tecniche professionali a scelta della/l valutatrice/ore
Area Operatori esperti	Dizionario competenze trasversali per personale non dirigenziale Dizionario competenze tecnico professionali	16 trasversali da n. 3 a n. 9 Tecnico/prof.li a seconda del profilo professionale	5 di cui: 3 trasversali a scelta della/l valutatrice/ore 2 tecniche professionali a scelta della/l valutatrice/ore
Area Operatori	Dizionario competenze trasversali per personale non dirigenziale Dizionario competenze tecnico professionali	16 trasversali da n. 3 a n. 9 Tecnico/prof.li a seconda del profilo professionale	5 di cui: 3 trasversale a scelta della/l valutatrice/ore 2 tecniche professionali a scelta della/l valutatrice/ore

Solo per il personale non dirigenziale sono previste le **competenze tecnico/professionali**, che identificano professioni e mestieri. Le competenze tecnico-professionali rappresentano il "*sapere ed il saper agire*", e identificano un ambito professionale e un mestiere acquisibili in ambiti specialistici.

Nella fase di assegnazione la/il valutatrice/ore deve assegnare le competenze suddette **tenendo conto dell'Area di appartenenza, del profilo professionale e, altresì, dell'attività effettivamente svolta**.

I Dizionari (ad eccezione del Dizionario delle competenze tecnico/professionali) contengono un'elencazione di "**competenze trasversali**".

Le competenze trasversali costituiscono la base comportamentale di un determinato profilo, "*il saper essere*". Esse possono essere definite come l'insieme delle capacità e dei comportamenti richiesti alla/l dipendente per svolgere la propria attività al fine del raggiungimento di obiettivi specifici. **Le competenze trasversali sono raggruppate in aree:**

- Quattro aree per il personale non dirigenziale e le E.Q.: cognitiva, realizzativa, relazionale, gestionale.
- Cinque aree per il personale dirigenziale: cognitiva, realizzativa, relazionale, gestionale e manageriale.

Per ciascuna competenza è riportata una descrizione generale e alcuni indicatori comportamentali (comportamenti). (vedi **Allegato 1 Dizionario delle Competenze**)

Per il ruolo di Dirigente e di incaricata/o di E.Q., ai fini valutativi, alcune competenze sono reputate fondamentali per i ruoli organizzativi suddetti (c.d. **competenze distintive**) e quindi sono assegnate obbligatoriamente, mentre le altre sono scelte dalla/l valutatrice/ore tra quelle presenti nel Dizionario.

Poiché le "**competenze distintive**" definiscono una **prestazione d'eccellenza**, nella valutazione del personale dirigenziale hanno un peso maggiore nel calcolo del punteggio.

La/Il Direttrice/ore Generale, nelle more dell'aggiornamento annuale e laddove sia strettamente necessario, ad esempio nel caso di individuazione/modifica di nuovi profili professionali, può modificare/integrare le competenze/comportamenti dei Dizionari suddetti previa informazione al Nucleo

di Valutazione. Le modifiche/integrazioni saranno validate nel successivo aggiornamento annuale.

c) Capacità di valutare le/i proprie/i collaboratrici/ori

Nella valutazione della performance individuale (raggiungimento obiettivi e comportamenti), in conformità con il D. Lgs. n. 150/2009, è data rilevanza alla capacità delle/i dirigenti sottoposte/i alla valutazione di effettuare adeguata e diversificata valutazione del personale alle proprie dipendenze, dimostrata tramite una significativa differenziazione delle valutazioni.

La capacità delle/i dirigenti di differenziare la valutazione delle/i dipendenti viene misurata secondo un criterio statistico⁷.

La/Il Dirigente che non applica la diversificazione di cui sopra è penalizzata/o di una percentuale tra il 2,5% e il 5% che opera sulla somma del punteggio relativo agli obiettivi e competenze/ comportamenti (Performance Individuale).

La penalizzazione opererà per il 5% per le/i dirigenti che nella valutazione del personale afferente alla propria struttura presentano un coefficiente di variazione inferiore alla media conseguita dal complesso delle/i dirigenti, ridotta del 30%.

Per coloro che presentano un coefficiente di variazione compreso fra la media e la stessa media ridotta del 30%, la penalizzazione è del 2,5%.

Ai fini dell'applicazione della penalizzazione suddetta, per personale afferente alla struttura si intende:

⁷ La capacità delle/i dirigenti di differenziare la valutazione delle/i dipendenti viene misurata secondo un criterio statistico con l'indicatore statistico Coefficiente di Variazione CV definito come:

$$CV_i = \sigma_i / \mu_i$$

dove, per ciascuna struttura organizzativa (servizio o direzione), il coefficiente di variazione è ottenuto come rapporto tra la propria deviazione standard e la propria media aritmetica.

Si procede quindi al calcolo del coefficiente di variazione comunale CV e viene calcolata l'ulteriore soglia diminuendo il valore del CV del 30%.

Per il calcolo della penalizzazione:

- la/il dirigente/direttrice/ore la cui struttura ha un CV_i compreso tra il CV e il CV-30% subisce una penalizzazione del punteggio legato al raggiungimento degli obiettivi del 2,5%;
- la/il dirigente/direttrice/ore la cui struttura ha un CV_i inferiore al CV-30% subisce una penalizzazione del punteggio legato al raggiungimento degli obiettivi del 5%.

Per le strutture organizzative con un numero di dipendenti inferiore a una certa quota attenuazione, le soglie di penalizzazione del 2,5% e del 5% vengono diminuite perché la/il dirigente/direttrice/ore potrebbe avere delle difficoltà nella differenziazione delle valutazioni.

L'attenuazione delle soglie di penalizzazione si applica utilizzando il coefficiente calcolato come segue:

$$(\text{numero dipendenti struttura}) / (\text{quota decurtazione}) * 100$$

Quando il numero delle/i dipendenti della struttura è maggiore o uguale della quota attenuazione non si applica nessuna attenuazione.

La quota decurtazione è calcolata ogni anno considerando la media aritmetica delle/i dipendenti delle strutture organizzative.

Per tener conto della diversa possibilità oggettiva di diversificare i giudizi, l'applicazione delle penalizzazioni deve essere rapportata al numero delle/i dipendenti valutati nella propria struttura al 31.12 dell'anno di riferimento.

- per le/i Direttrici/ori: il personale direttamente assegnato compreso le E.Q. afferenti a tutta la Direzione;
- per le/i Dirigenti: tutto il personale assegnato al servizio, escluse le E.Q.

Il riferimento temporale è il 31.12 dell'anno di riferimento della valutazione.

Dal calcolo della differenziazione sono escluse/i le/i dipendenti in distacco/comandate/i presso altre sedi, in quanto valutate/i da soggetti non appartenenti al Comune di Firenze e (per il personale comandato) anche applicando altro sistema.

Per i casi di avvicendamento di incarichi, è esclusa l'eventuale penalizzazione per la mancata differenziazione alla/l valutatrice/ore al 31.12, qualora la/lo stessa/o sia responsabile della struttura per un periodo inferiore o uguale a 60 giorni (in analogia alla regola della presenza minima).

d) Il rispetto dei vincoli normativi e/o degli esiti del controllo di regolarità amministrativa degli atti

Nei casi in cui la normativa vigente preveda quale elemento di valutazione della performance individuale di una/n Dirigente l'attuazione di disposizioni, occorre tenerne conto, anche se esso non risulta espressamente previsto negli obiettivi assegnati, sia individuali sia di struttura.

Nella valutazione della performance individuale, come previsto dall'art. 15 comma 7 del Regolamento sul sistema dei controlli vigente, si terrà conto anche dei rilievi emersi in sede del controllo di regolarità amministrativa degli atti.

La/Il Segretario/o Generale e/o la/il Direttrice/ore Generale segnalano le violazioni delle disposizioni e gli esiti del controllo di regolarità amministrativa al Nucleo di Valutazione.

La penalizzazione da applicare alla/l singola/o dirigente, in una fascia compresa tra 1 e 5 punti, opera sulla somma del punteggio relativo agli obiettivi e competenze/ comportamenti.

Il Nucleo di Valutazione, tenuto conto della/delle gravità della/e violazione/i, determina, con adeguata motivazione, la penalizzazione da applicare nella valutazione annuale della/l Dirigente, nel rispetto dei limiti sopraindicati.

e) Rispetto dei tempi di pagamento

In attuazione dell'art. 4 bis del decreto-legge n.13/2023, convertito in legge n. 41/2023 il mancato raggiungimento degli specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento previsti dalle disposizioni al tempo vigenti è valutato, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, in misura non inferiore al 30% per le/i dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali nonché per le/i dirigenti apicali delle rispettive strutture.

La definizione dell'obiettivo annuale, la percentuale di decurtazione e la sua eventuale articolazione sono contenute nel PIAO, tenuto conto degli indirizzi del Nucleo di Valutazione, e riportate nei decreti di conferimento dell'incarico dirigenziale, cui accedono i contratti individuali, mediante un rinvio mobile.

Si conferma anche per il 2026 l'obiettivo annuale, unico e comune per tutte/i le/i dirigenti interessate/i, è individuato nel mantenimento di un valore negativo (nessun ritardo) a livello di Ente dell'indicatore di ritardo annuale di cui all'art. 1, commi 859, lettera b), e 861 della legge n. 145/2018. Egualmente, la decurtazione è stabilita nella percentuale del 30%, a prescindere dall'effettivo scostamento.

La Direzione Risorse Finanziarie invia, annualmente, al Nucleo di Valutazione, al Collegio dei Revisori e alla Direzione Risorse Umane, prima di procedere al pagamento della retribuzione di risultato, l'attestazione in merito al rispetto del target, pari o minore a zero, per l'indicatore di ritardo annuale, sulla base dei dati elaborati, mediante la piattaforma elettronica per la gestione telematica del rilascio delle certificazioni.

In sede di successivi aggiornamenti annuali del SMVP, sarà valutato se rivedere l'attuale percentuale e modalità di decurtazione e il mantenimento di un obiettivo a livello di Ente o la sua declinazione in obiettivi articolati.

f) La valutazione negativa

Per le/i Dirigenti (Direttrice/ore o Dirigente di Servizio), la valutazione si intende negativa quando:

- La percentuale di raggiungimento degli obiettivi direttamente assegnati di Performance Individuale (esclusi quelli di struttura) è inferiore al 60%

e

- il punteggio complessivo sulle competenze/ comportamenti è inferiore al 50% del valore massimo raggiungibile.

Per le E.Q. e per le/i Dipendenti, la valutazione si intende negativa quando:

- la percentuale di raggiungimento degli obiettivi direttamente assegnati di Performance Individuale è inferiore al 60%

e

- il punteggio complessivo sulle competenze/ comportamenti è inferiore al 50% del valore massimo raggiungibile.

Pertanto, le valutazioni con i punteggi superiori alla soglia identificata come valutazione negativa sono considerate positive.

Secondo la disciplina generale sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche sono considerate *pienamente favorevoli* le valutazioni di performance individuale di almeno 8/10.

Nella logica di graduazione delle valutazioni finali, le valutazioni positive consentiranno l'accesso ai diversi livelli di retribuzione di risultato fino al raggiungimento del massimo valore previsto.

La definizione di valutazione negativa, qui disciplinata, è rilevante anche ai fini delle ulteriori conseguenze previste dalla normativa (responsabilità dirigenziale, revoca dell'incarico di E.Q., licenziamento, progressioni economiche orizzontali⁸).

g) Le sanzioni disciplinari

La violazione delle disposizioni del Codice di comportamento incide negativamente sulla valutazione della performance determinando una decurtazione proporzionale del premio incentivante.

La/Il dipendente che ha subito una sanzione disciplinare avrà una decurtazione del premio incentivante.

La sanzione, quindi, non incide sulla performance ma solo sul premio.

La decurtazione è proporzionata in modo percentuale alla gravità della sanzione subita secondo la tabella seguente.

⁸ L' art. 3, comma 5-bis, del D. Lgs. n. 150/2009 sancisce che la valutazione negativa così come disciplinata nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance, rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'art. 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies), del Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165, ove resa a tali fini specifici nel rispetto delle disposizioni del presente decreto.

Sanzione disciplinare personale del comparto	Decurtazione del premio
Rimprovero verbale	0 %
Rimprovero scritto	5 %
Multa di importo variabile fino ad un massimo di quattro ore di retribuzione	10%
Sospensione dal servizio con privazione della retribuzione fino a dieci giorni	15%
Sospensione dal servizio con privazione della retribuzione da 11 giorni a un mese	30%
Sospensione dal servizio con privazione della retribuzione da un mese e un giorno a tre mesi	60%
Sospensione dal servizio con privazione della retribuzione da tre mesi e un giorno a quattro mesi	80%
Sospensione dal servizio con privazione della retribuzione da quattro mesi e un giorno a cinque mesi	90%
Sospensione dal servizio con privazione della retribuzione da cinque mesi e un giorno a sei mesi	100%

Sanzione disciplinare personale dirigenziale	Decurtazione dell'indennità
Sanzione pecuniaria da un minimo di € 200 ad un massimo di € 500	15 %
Sospensione dal servizio con privazione della retribuzione fino a 15 giorni	35%
Sospensione dal servizio con privazione della retribuzione da 16 giorni a tre mesi	55%
Sospensione dal servizio con privazione della retribuzione da tre mesi e un giorno a quattro mesi	75%
Sospensione dal servizio con privazione della retribuzione da quattro mesi e un giorno a mesi a cinque mesi	90%
Sospensione dal servizio con privazione della retribuzione da cinque mesi e un giorno a mesi a sei mesi	100%

Nel caso di più sanzioni disciplinari nella stessa annualità le decurtazioni del premio/indennità saranno sommate.

Alla/l dipendente o alla/l dirigente che, a seguito dell'infrazione, venga applicata la sanzione disciplinare del licenziamento (con o senza preavviso), non sarà erogato alcun premio incentivante/indennità di risultato.

L'annualità di riferimento è quella dell'irrogazione della sanzione. Rileva quindi il momento dell'irrogazione della sanzione (adozione del provvedimento), non quello della commissione dell'infrazione. Pertanto, l'annualità a cui la valutazione si riferisce e quella dell'irrogazione della sanzione devono coincidere.

3. I soggetti coinvolti nel sistema di misurazione e valutazione della performance e le relative responsabilità

I **soggetti** che intervengono, a vario titolo, nel processo di valutazione sono i seguenti:

1. Sindaca/o
2. Nucleo di Valutazione
3. Cittadine/i e altre/i utenti finali
4. Direttrice/ore Generale
5. Dirigenti
6. Proponenti
7. Valutate/i

Per ciascun soggetto sono descritte le principali **attività e responsabilità**:

1. La/il **Sindaca/o** valuta la/il Direttrice/ore Generale e la/il Segretaria/o Generale, ed in particolare:

- effettua il colloquio di assegnazione degli obiettivi alla/al Direttrice/ore Generale e alla/al Segretaria/o Generale e comunica con proprio atto, o in alternativa con i documenti di programmazione dell'Ente, gli obiettivi individuali assegnati;
- valuta, previa acquisizione della relazione finale, la/il Direttrice/ore Generale e la/il Segretaria/o Generale con apposito atto, che è comunicato alle/i valutate/i.

2. Il **Nucleo di Valutazione** costituisce la "*cabina di regia*"⁹ del sistema di monitoraggio e valutazione dell'Ente, ed è responsabile delle attività di controllo

⁹ Cfr. R.O.U.S. vigente.

e valutazione strategica e gestionale, così come previsto dal Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e Servizi. Il Nucleo di valutazione valuta le/i Direttrici/ori e le/i Dirigenti.

3. Le/l **cittadine/i** e le/gli **altre/i utenti finali** partecipano alla valutazione della performance organizzativa dell'Amministrazione in rapporto alla qualità dei servizi resi dalla stessa, secondo quanto stabilito dagli articoli 8 e 19 bis. del D. Lgs. n. 150/2009 attraverso percorsi di ascolto (indagini di *customer satisfaction*, segnalazioni etc.), così come descritto nel paragrafo 2.1 (Performance organizzativa).

4. La/Il Direttrice/ore Generale assume il ruolo di garante del SMVP¹⁰ con i seguenti compiti:

- propone l'adozione e l'aggiornamento annuale del sistema di misurazione e valutazione;
- sovrintende alle fasi principali del processo, dall'assegnazione degli obiettivi e comportamenti alla fase di valutazione finale;
- definisce, con il supporto del **Servizio Pianificazione Controllo e Statistica**, la proposta per la Performance Organizzativa;
- elabora, con il supporto del **Servizio Pianificazione Controllo e Statistica**, la proposta di Relazione della Performance;
- interviene per dirimere eventuali situazioni che non è possibile e utile regolamentare in maniera puntuale;
- apporta, su proposta della Direzione Risorse Umane, eventuali modifiche al presente SMVP in relazione alle disposizioni ove è espressamente previsto il suo intervento, quali, ad esempio, platea delle/i valutatrici/ori dal basso, tempistica del processo valutativo etc...
- con il supporto e/o su proposta della Direzione Risorse Umane sovrintende allo svolgimento di tutte le altre attività previste dal presente SMVP.

¹⁰ Il R.O.U.S. prevede che il sistema di misurazione e valutazione della performance è coordinato nella sua attuazione dalla/dal Direttrice/ore Generale. La/Il Direttrice/ore Generale propone l'adozione e l'aggiornamento annuale del Sistema al Nucleo di Valutazione per il parere vincolante ai fini dell'approvazione da parte della Giunta.

5. La/Il Dirigente (Direttrice/ore o Dirigente di Servizio) è la/il valutatrice/ore effettiva/o per il personale non dirigenziale, in coerenza con quanto previsto dall'art. 7 del D. Lgs. n. 150/2009. La valutazione è una prerogativa esclusiva e non delegabile¹¹.

Le principali responsabilità di processo del valutatore sono:

- la fase di assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti (si rinvia al paragrafo Processo di Valutazione).

L'assegnazione è così effettuata:

- dalla/Il Dirigente (Direttrice/ore o Dirigente di Servizio) su proposta delle E.Q. per le/i dipendenti a loro assegnate/i, ad eccezione del personale dell'Area Funzionari e dell'Elevata Qualificazione;
- dalla Direttrice/ore su proposta della/Il Dirigente per le E.Q. afferenti al proprio servizio;
- la verifica intermedia degli obiettivi e comportamenti delle/i proprie/i valutate/i (si rinvia al paragrafo Processo di Valutazione);
- la fase di valutazione finale (si rinvia al paragrafo Processo di Valutazione).

In caso di assenza temporanea o cessazione della/Il Dirigente, le responsabilità sopradescritte sono attribuite alla/Il nuova/o incaricata/o o, in assenza, al ruolo sovraordinato (es. assenza temporanea dirigente: responsabilità assunta dalla/Il Direttrice/ore).

La/Il valutatrice/ore è la/il responsabile a cui afferisce la/il dipendente al 31 dicembre; effettua la valutazione avvalendosi del supporto delle/i precedenti dirigenti sia nel caso di successione di responsabili della struttura a cui appartiene la/il dipendente sia nel caso di mobilità del personale, anche interna alla medesima direzione¹².

6. Le/I Proponenti

I ruoli coinvolti sono:

¹¹ Cfr. R.O.U.S. vigente.

¹² Tale regola si applica anche al personale a tempo determinato purché inquadrato nella medesima Area. Unica eccezione è la/il dipendente oggetto di duplice valutazione (si rinvia al paragrafo Le/I Valutate/i).

- Direttrice/ore Generale (proponente per Dirigenti).

In applicazione del principio di "prossimità", in base al quale occorre valutare conoscendo l'operato ed il lavoro delle persone, nel processo sono coinvolti anche ruoli non dirigenziali, che contribuiscono ad un'efficace valutazione, per il personale da loro gestito/coordinato, da parte della/I dirigente responsabile della struttura di appartenenza.

Gli ulteriori ruoli coinvolti sono pertanto:

- E.Q. (proponente per personale assegnato ad esclusione del personale appartenente all'Area Funzionari e dell'Elevata Qualificazione).
- Personale appartenente all'Area Funzionari e dell'Elevata Qualificazione individuato dalla/I Dirigente (proponente per personale individuato ad esclusione del personale appartenente all'Area Funzionari e dell'Elevata Qualificazione) per specifiche necessità organizzative, quali l'elevato numero di personale assegnato (scuole dell'infanzia e nidi d'infanzia), l'ampia dislocazione sul territorio (Biblioteche) o la responsabilità su unità complesse e con numerose/i collaboratrici/ori, situazioni non coperte da E.Q.

A titolo esemplificativo,

- Responsabile di unità operativa/struttura formalmente individuata/o.
- Funzionario Coordinatore Pedagogico.

La richiesta è valutata e approvata dalla/dal Direttrice/ore Generale.

7. Le/I **Valutate/i**

Le/I Valutate/i sono:

- Le/I **dipendenti a tempo indeterminato** del Comune di Firenze, sia del contratto dirigenziale sia del comparto enti locali, o il personale che vi presta servizio (es. comandate/i in entrata).

Le/I dipendenti comandati presso altro Ente, nel caso di assenza del requisito della presenza minima, saranno valutate/i dall'Ente in cui prestano servizio.

Solo ai fini della progressione economica orizzontale potrà essere richiesto all'Ente utilizzatore la valutazione secondo il SMVP del Comune di Firenze.

- Le/I **dipendenti a tempo determinato** del Comune di Firenze sia del

contratto dirigenziale sia del comparto enti locali¹³.

- La/Il **Direttrice/ore Generale** e la/il **Segretaria/o Generale**

È escluso il personale assunto ai sensi dell'art. 90 del T.U.E.L.

Hanno diritto di accedere alla valutazione le/i dipendenti con presenza anche non continuativa maggiore o uguale a 60 giorni (regola della presenza minima).

Le modalità di calcolo della regola della presenza minima sono definite annualmente dalla Direzione Risorse Umane in accordo con la/il Direttrice/ore Generale (si rinvia al paragrafo Processo di valutazione).

Nel corso dell'annualità, la/il valutata/o avrà una **duplice valutazione** nei seguenti casi:

- dipendente a cui è conferito l'incarico di E.Q. o viceversa;
- dipendente/incaricata/o E.Q. a cui è conferito l'incarico di Dirigente o viceversa;
- dipendente, sia a tempo indeterminato sia a tempo determinato, che cambia Area (es. dall'Area Istruttori all'Area Funzionari e dell'Elevata Qualificazione assunzione per concorso pubblico/progressioni);
- dipendente incaricata/o di E.Q. a cui è conferito un interim (sia dal basso sia dall'alto);
- duplice incarico dirigenziale:
 - qualora i due ruoli assunti nel corso dell'anno abbiano percentuali diverse per gli elementi delle dimensioni oggetto di valutazione (es. dirigente/ direttrice/ore/direttrice/ore generale).
 - Interim/Assorbimento: gli incarichi aggiuntivi, se danno luogo al riconoscimento della retribuzione di risultato, sono soggetti a valutazione autonoma, sia dal basso che dall'alto, rispetto all'incarico principale.

La regola della presenza minima effettiva si applica ad entrambe le posizioni

¹³ Per le/i dipendenti a tempo determinato la presenza è calcolata sommando i periodi indicati nei contratti di lavoro a tempo determinato anche in profili professionali diversi e articolazione orarie diverse.

oggetto di duplice valutazione.

Nel caso di avvicendamento di incarichi della medesima dimensione organizzativa, rileveranno, per il personale dirigenziale, gli obiettivi di tutte le strutture coperte nell'anno di riferimento in misura proporzionale al tempo di permanenza, ai fini del calcolo della % di peso degli obiettivi di struttura.

VALUTATRICI/ORI/VALUTATE/I

		PROPONENTE/ VALUTATORE							
		PERSONALE AREA FUNZIONARI E E.Q.°	E.Q.^	DIRIGENTI	DIRETTRICI/ORI	DIRETTRICE/ORE GENERALE	SEGRETARIA/O GENERALE	NUCLEO DI VALUTAZIONE	SINDACO
VALUTATO	SEGRETARIA/O GENERALE							PROPONENTE	VALUTATORE
	DIRETTRICE/ORE GENERALE							PROPONENTE	VALUTATORE
	DIRETTRICI/ORI					PROPONENTE		VALUTATORE	
	DIRIGENTI					PROPONENTE		VALUTATORE	
	E.Q.			PROPONENTE	VALUTATORE	VALUTATORE	VALUTATORE		
	PERSONALE COMPARTO	PROPONENTE	PROPONENTE	VALUTATORE	VALUTATORE #	VALUTATORE#	VALUTATORE#		

° solo nei casi previsti, ad esclusione del personale appartenente all'Area Funzionari e dell'Elevata Qualificazione

^ ad esclusione del personale appartenente all'Area Funzionari e dell'Elevata Qualificazione

solo per le/i dipendenti allocati sotto la propria struttura

LE STRUTTURE DI SUPPORTO

La **Direzione Risorse Umane** - È la struttura che supporta l'intero processo valutativo, in particolare:

- presidia il rispetto della metodologia, interviene per eventuali correttivi al processo di valutazione, garantisce, in collaborazione con la Direzione Sistemi Informativi, l'allineamento dello strumento informativo di supporto al processo valutativo alla metodologia individuata;
- gestisce il sistema informativo a supporto del processo valutativo;
- assicura la buona riuscita delle varie fasi di processo, il rispetto dei tempi e delle modalità stabilite (avvio e conclusione delle varie fasi del processo);
- cura i rapporti con le/i valutatrici/ori;
- definisce e formalizza i contenuti delle procedure;
- collabora con la/il Direttrice/ore Generale per identificare le soluzioni più idonee per eventuali situazioni non regolamentate.

La **Direzione Sistemi Informativi** - È la struttura deputata alla manutenzione e implementazione del sistema informatico a supporto del processo valutativo che garantisce:

- l'immodificabilità e la conservazione delle schede "digitali" di valutazione individuale;
- la gestione delle procedure di "logging", al fine di garantire la riconducibilità delle attività ai soggetti coinvolti nel processo valutativo (la/il Valutatrice/ore o sua/o delegata/o, la/il proponente);
- la manutenzione anche adattiva del sistema informativo;
- l'integrazione tra il sistema di gestione della struttura organizzativa dell'Ente e il sistema informativo del sistema di valutazione, al fine di garantirne la corretta alimentazione automatica con il personale che dovrà essere oggetto di valutazione.

Il **Servizio Pianificazione Controllo e Statistica** - È la struttura deputata alla gestione del ciclo della performance, dalla fase di definizione degli obiettivi alla fase di valutazione dei risultati conseguiti. In particolare:

- supporta la/il Direttrice/ore Generale nella definizione delle Performance Organizzativa;
- supporta le Direzioni nell'individuazione di obiettivi e indicatori;
- comunica le risultanze della verifica finale del raggiungimento degli obiettivi del PIAO e fornisce al Nucleo di Valutazione i dati relativi alla performance organizzativa necessari per il processo valutativo.

4. Il processo di valutazione

Il processo di valutazione della performance è un processo costante a cadenza annuale (anno solare) è attivato, con disposizione della Direzione Risorse Umane, su input della/I Direttrice/ore Generale, che contiene tempi e modalità per l'avvio e la conclusione delle varie fasi del processo valutativo.

Gli incontri di calibrazione rappresentano uno strumento fondante del processo di valutazione promossi dalla/I Direttrice/ore Generale per contribuire a diffondere un metodo comune di valutazione e mitigare il rischio di valutazioni fondate su metodologie disomogenee, al fine di ottenere una migliore qualità

delle valutazioni. Gli incontri di calibrazione (intra direzione e, successivamente, interdirezione) sono svolti in due distinti momenti:

- ex ante, al fine di definire indirizzi generali sui criteri sull'assegnazione degli obiettivi e sui criteri di valutazione;
- ex post, al fine di confrontare i giudizi espressi ed eventualmente rimodulare gli stessi per allineare le valutazioni.

4.1. Le fasi del processo valutativo

Il processo di valutazione è suddiviso nelle seguenti fasi:

- a) Assegnazione obiettivi e competenze/comportamenti
- b) Verifica intermedia
- c) Valutazione finale
- d) Rilascio schede di valutazione

a) Assegnazione obiettivi e competenze/comportamenti

Tempi indicativi:

- successivamente alla definizione degli obiettivi operativi e tendenzialmente entro un mese dall'approvazione del PIAO;
- nel caso di nuovo personale (es. nuove assunzioni, trasferimenti interni anche all'interno della stessa direzione), tendenzialmente entro un mese dalla data di assegnazione della/l dipendente.

Questa fase, che riveste fondamentale importanza, è un'occasione che avvicina la/il valutata/o alla/l valutatrice/ore e nella quale sono assegnati obiettivi e competenze/comportamenti a tutto il personale dell'Ente e descritto il contributo atteso (elemento indispensabile) rispetto agli obiettivi assegnati.

Le/l valutatrici/ori assegnano gli obiettivi e le competenze/comportamenti attesi dal personale, mediante una delle seguenti modalità:

- **La riunione di struttura/unità organizzativa**

È utilizzata per condividere con tutto il personale appartenente alla struttura/unità organizzativa le attività da realizzare nel corso dell'anno (raggiungimento degli obiettivi) e per scegliere le strategie da mettere in atto.

- **I colloqui individuali**

Sono effettuati al fine di comunicare obiettivi e comportamenti assegnati e di condividere le attività da realizzare e il contributo individuale atteso in termini di comportamenti da mettere in atto.

Il feedback continuo rappresenta un modello a cui tendere in tutte le fasi del processo valutativo.

Per le/i dipendenti assegnate/i ai progetti speciali le/i valutatrici/ori assegnano, oltre all'obiettivo correlato, anche i compiti, le responsabilità e la qualificazione dell'apporto in termini percentuali così come identificativi dalla/l responsabile del progetto.

Al personale distaccato deve essere associato un obiettivo della struttura di appartenenza.

Per il personale che muta nel corso dell'anno la struttura di assegnazione o il profilo, è prevista la "**multi assegnazione**", sia di obiettivi sia di competenze/comportamenti, da parte delle/i valutatrici/ori delle strutture di assegnazione nel corso dell'anno.

La multi assegnazione deve rispettare i limiti massimi previsti per gli obiettivi e per le competenze/comportamenti indicati dal SMVP.

La/Il valutatrice/ore effettiva/o, secondo la regola già definita (valutatrice/ore al 31.12), può eliminare/modificare e/o aggiungere obiettivi e competenze/comportamenti nel rispetto dei limiti indicati.

Secondo la regola suddetta, tutti gli obiettivi e comportamenti assegnati partecipano al raggiungimento della performance individuale alla conclusione dell'annualità.

b) **Verifica intermedia**

Tempi indicativi: nel corso dell'anno.

È un momento utile essenziale per monitorare l'andamento degli obiettivi e i comportamenti messi in atto finalizzati al raggiungimento degli stessi, in modo tale da poter anche fornire un feedback alle/gli interessate/i.

Il suo scopo è di riorientare la/il collaboratrice/ore verso le prestazioni attese e di prospettare eventuali modifiche agli obiettivi che per circostanze oggettive li hanno resi non più perseguibili.

Anche in questa fase, come la precedente, è necessario proporre riunioni e colloqui, così da rendere partecipe tutto il personale degli eventuali cambiamenti da effettuare e/o la singola persona dei comportamenti da migliorare.

c) Valutazione finale

La fase si compone delle seguenti attività:

1. Definizione delle/i Valutate/i secondo la regola della presenza minima.
2. Rilevazione della valutazione dal basso.
3. Valutazione dall'alto.
4. Attestazione della performance organizzata e della performance individuale (obiettivi).

Tempi indicativi:

- Le attività indicate nei primi due punti sono realizzate nel mese di gennaio e febbraio. Le altre attività sono effettuate entro il mese di maggio.

1. Definizione delle/i valutate/i secondo la regola della presenza minima

La Direzione Sistemi Informativi definisce la platea delle/i dipendenti che accedono alla valutazione finale secondo le regole definite annualmente.

2. Rilevazione Valutazione dal basso (valutazione in-feedback)

La valutazione dal basso, intesa come *"rilevazione della valutazione della/ propria/o superiore gerarchica/o da parte del personale"*, è un elemento rilevante sia per garantire la sostenibilità di un sistema di valutazione *"circolare"*, ossia a 360°, che tiene conto della *natura multidimensionale del lavoro*, così come è visto dalle diverse parti, sia per far sì che le/i dipendenti si sentano parte integrante dell'azienda comune, migliorandone il senso di responsabilità e di appartenenza.

Il feedback a 360° tiene in considerazione il fatto che soggetti diversi hanno opportunità diverse per osservare aspetti differenti della prestazione di una persona.

Gli esiti della valutazione dal basso rappresentano, quindi, un elemento di conoscenza per la/il valutatrice/ore finale, che ne dovrà tener conto nella valutazione dall'alto.

In una logica temporale, la valutazione dal basso è propedeutica alla valutazione dall'alto dei comportamenti.

La rilevazione è effettuata nel sistema informatico tramite la compilazione di appositi questionari, garantendo l'anonimato.

I questionari sono allineati al dizionario delle competenze/comportamenti osservabili e distinti per ruolo.

Le/i destinatarie/i della valutazione "dal basso", individuate/i secondo la regola della presenza minima (60 gg) e tenuto conto della regola "una/n valutata/o per struttura", sono

- le/i Responsabili al 31.12 dell'anno di riferimento e
- le/i Responsabili cessate/i durante l'annualità (nel caso in cui le/i responsabili al 31.12 non siano valutabili).

Gli incarichi aggiuntivi (*interim* e assorbimento) alle/i Dirigenti, se danno luogo a riconoscimento di retribuzione di risultato sono oggetto di valutazione sia dal basso sia dall'alto.

Le/i valutatrici/ori dal basso sono le/i dipendenti assegnate/i al 31.12 dell'anno di riferimento.

VALUTATE/I *	VALUTATRICI/ORI **
Direttrici/ori	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigenti afferenti alla Direzione • E.Q. afferenti alla Direzione • Collaboratrici/ori dell'Area Funzionari e dell'Elevata Qualificazione e Istruttori in Staff
Dirigenti	<ul style="list-style-type: none"> • E.Q. afferenti al Servizio • Collaboratrici/ori dell'Area Funzionari e dell'Elevata Qualificazione e Istruttori in Staff
Elevate Qualificazioni	<ul style="list-style-type: none"> • Personale dell'Area Funzionari e dell'Elevata Qualificazione e Istruttori assegnato alla E.Q.

*** Non sono valutatrici/ori dal basso:**

- le/i dipendenti del comparto a tempo determinato del comparto enti locali;
- per il Servizio Nidi e Coordinamento pedagogico, il personale in servizio nei Nidi e per il Servizio Infanzia, Attività educative, ludiche e formative, il personale in servizio nelle Scuole dell'infanzia;

- per l'Ufficio del Sindaco, il personale a tempo indeterminato assegnato alle segreterie politiche;
- il personale distaccato e comandato in uscita.

Qualora emergano criticità, anche di carattere straordinario, che possano produrre effetti distorsivi nell'applicazione del sistema sopra delineato, la/il Direttrice/ore Generale, su proposta della Direzione Risorse Umane, può temporaneamente sospendere le disposizioni sopraindicate, in particolare quelle inerenti alla platea del personale "valutatore dal basso".

Gli esiti della valutazione e il numero potenziale delle/i valutatori dal basso sono visualizzabili nel sistema informatico dalla/l valutatrice/ore dall'alto, che ne deve tenere conto, in particolare, nell'ambito delle competenze c.d. distintive delle Elevate Qualificazioni e delle/i dirigenti.

Qualora la/il valutata/o non abbia collaboratrici/ori nel personale valutatore sopra individuato, o non sia valutata/o dal basso, la/il valutatrice/ore finale non avrà a disposizione alcun dato.

Nella scheda di valutazione della/l valutata/o è riportato il dato aggregato per singola competenza della rilevazione dal basso in modo da offrire un feedback puntuale che possa aiutare la/il valutata/o a migliorare.

3. Valutazione dall'alto e colloquio di feedback

Direttrice/ore Generale e Segretaria/o Generale

La/Il Direttrice/ore Generale e la/il Segretaria/o Generale presentano al Nucleo di Valutazione una relazione inerente ai propri obiettivi.

Personale

Concluse le fasi precedenti, la Direzione Risorse Umane, in accordo con la/il Direttrice/ore Generale, avvia la fase della valutazione dall'alto.

La fase si articola in due momenti:

- **La valutazione delle competenze.**
- **Il colloquio di feedback.**

La/Il Dirigente può decidere di **non valutare** una/n dipendente tramite la funzione prevista nel sistema informatico. In questo caso **la/il valutatrice/ore deve specificare il motivo della non Valutazione.**

Considerato che la *“Non Valutazione della/l dipendente”* implica l’esclusione dalla premialità e da ulteriori istituti premiali previsti da regolamentazione interna, la/il valutatrice/ore può ricorrere a tale facoltà con estrema cautela tendenzialmente nei seguenti casi (a titolo esemplificativo e non esaustivo):

- a) caso in cui la/il dipendente non abbia mai prestato servizio, ossia non abbia alcuna timbratura effettiva (in quanto il requisito di presenza minima è assicurato da assenze considerate presenza ai sensi del CCDI);
- b) caso in cui la/il dipendente abbia un periodo lavorativo effettivo tale da non garantire la concreta possibilità di una valutazione ai sensi dell’art. 5, comma 6, del CCDI, ad esempio in caso di presenza non continuativa o frazionata nell’anno in modo significativo.

Per la/il **dipendente distaccata/o** presso altre sedi non comunali, la Direzione di assegnazione chiede la valutazione dei comportamenti individuati alla/l Responsabile della sede in cui le/gli stesse/i prestano l’attività lavorativa.

Per le/i dipendenti coinvolte/i in progetti speciali, la valutazione deve essere correlata ai singoli compiti e responsabilità assegnate e congruamente motivata rispetto all’effettivo e significativo apporto.

Conclusa la valutazione delle competenze, la/il valutatrice/ore comunica alla/l valutata/o i risultati della medesima mediante **il colloquio di feedback**.

Il colloquio di feedback può essere delegato la/il valutatrice/ore effettiva/o alle Elevate Qualificazioni o ad altro personale direttivo che ha partecipato al processo di valutazione della/l valutata/o.

Il colloquio di fine anno costituisce il momento della comunicazione della valutazione complessiva dell’annualità di riferimento e, altresì, di confronto tra valutatrice/ore e valutata/o. Durante il colloquio la/il responsabile esporrà alla/l propria/o collaboratrice/ore la valutazione in riferimento al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati e dei comportamenti attesi (contributo offerto elemento indispensabile) cercando in particolare di fornire feedback chiaro e puntuale. Nella stessa sede la/il valutata/o potrà aggiungere tutti gli elementi che ritiene utili ai fini di un giudizio più completo da parte della/l valutatrice/ore.

Tali osservazioni possono essere oggetto "di annotazione nella scheda". Non è necessario trovare l'accordo su tutti gli item di valutazione, eventuali disaccordi vanno registrati nell'apposito spazio previsto dalla scheda individuale. In tale occasione condividono i percorsi di miglioramento e sviluppo dei comportamenti apparsi più critici e, laddove possibile, i nuovi obiettivi, intesi in particolare come contributo effettivo, per l'anno successivo.

Il "colloquio" non è unidirezionale in cui la/il valutata/o in qualche modo "subisce" la valutazione. Al contrario, il colloquio è un momento dialettico in cui il processo è perlopiù "condiviso", attraverso l'esposizione e/o il chiarimento di episodi significativi ai fini della valutazione, per comprendere meglio errori e adottare eventuali strategie di miglioramento.

A seguito del colloquio, la/il valutatrice/ore può modificare la valutazione espressa nei confronti della/l valutata/o.

Nei casi in cui non sia stato possibile svolgere il colloquio di feedback entro i termini stabiliti, la/il valutata/o potrà visionare la scheda di valutazione nel Sistema e potrà eventualmente procedere alla presentazione del ricorso al valutatore di garanzia.

Dirigenza

Ciascuna/n dirigente presenta alla/al Direttrice/ore Generale e al Nucleo di Valutazione una relazione su tutti gli obiettivi (individuali e di struttura) e le competenze/comportamenti assegnati, nella quale sono evidenziate le attività e i risultati e, nel caso di mancato o parziale raggiungimento dell'obiettivo, sono esplicitate le relative cause.

La relazione riguarderà tutti gli incarichi svolti, sia quello prevalente sia gli incarichi aggiuntivi eventualmente conferiti (incarico di responsabile di ambito di coordinamento, eventuali incarichi ad interim, e/o per assorbimento, incarichi aggiuntivi di cui alla normativa vigente, ...).

Come previsto anche dal Regolamento sul lavoro agile per il personale dirigenziale, la relazione annuale presentata dalle/i Dirigenti è, altresì, sede della rendicontazione della prestazione lavorativa resa in modalità agile.

Il Nucleo di Valutazione può convocare, anche su loro richiesta, le/i Dirigenti per colloqui di approfondimento in merito al raggiungimento degli obiettivi e le competenze/comportanti assegnati.

Per consentire al Nucleo di Valutazione di applicare le eventuali penalizzazioni di cui al paragrafo 2.2 lettera d), la Direzione Risorse Umane, una volta conclusa la fase di valutazione dall'alto del personale del comparto, chiede alla Direzione Sistemi Informativi di attivare il calcolo per la verifica della capacità di differenziazione dei giudizi.

4. Attestazione della performance organizzativa e della performance individuale (obiettivi)

In base alla metodologia individuata, il Servizio Pianificazione Controllo e Statistica calcola, rispetto alle singole dimensioni, il complessivo raggiungimento della performance organizzativa. Il Nucleo di Valutazione valida la performance organizzativa e la comunica alla/al Direttrice/ore Generale e alla Direzione Risorse umane.

Il Servizio Pianificazione Controllo e Statistica comunica le risultanze della verifica finale del raggiungimento degli obiettivi del PIAO alla Direzione Risorse Umane e alla Direzione Sistemi Informativi.

d) Rilascio schede di valutazione

Conclusa la fase precedente, la Direzione Risorse Umane, in accordo con la/il Direttrice/ore Generale, avvia la fase di rilascio delle valutazioni.

La/Il valutata/o è tenuta/o a visualizzare la scheda nei tempi indicati dalla Direzione Risorse Umane.

Entro tre giorni dalla visualizzazione/consegna/ricezione della scheda, la/il valutata/o può accettare la scheda o presentare ricorso alla/l valutatrice/ore di garanzia.

In caso di mancata visualizzazione nei tempi indicati la scheda sarà considerata accettata.

Decorsi i tre giorni suddetti, la scheda si intende accettata.

Le/I Direttrici/ori sono responsabili della consegna delle schede di valutazione per quanto riguarda il personale a loro afferente che è cessato, distaccato, assente per lunghi periodi o che non ha accesso ad un computer.

Le schede devono essere trasmesse nelle modalità che ne consentano l'effettiva ricezione da parte dei soggetti valutati nel rispetto della tempistica prevista dalla Direzione Risorse Umane. Unitamente alla scheda dovrà essere consegnato il modulo per l'eventuale richiesta di ricorso alla/I valutatrice/ore di garanzia. Al termine della consegna delle schede, ogni Direttrice/ore deve darne riscontro alla Direzione Risorse Umane.

4.2 La procedura conciliativa

Il ricorso alla/I valutatrice/ore di garanzia è la procedura conciliativa volta a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale. La disciplina deve ispirarsi ai principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità e deve concludersi entro 30 giorni.

Termini

La/Il valutata/o può presentare ricorso alla/I valutatrice/ore di garanzia entro il termine di 3 giorni lavorativi dalla visualizzazione/consegna/ricezione della scheda di valutazione.

Motivi

Il ricorso alla/I valutatrice/ore di garanzia deve essere motivato indicando puntualmente le ragioni per le quali si ritiene che la valutazione non sia condivisibile.

In particolare, la/il valutata/o deve specificare i motivi del ricorso che possono essere:

- ✓ **procedimentali** (a mero titolo esemplificativo, la/il dipendente è stata/o assegnata/o ad un obiettivo a cui non ha in concreto prestato la propria attività lavorativa oppure la/il valutatrice/ore non ha svolto il colloquio iniziale di assegnazione degli obiettivi e delle competenze o il colloquio di feedback obbligatorio);
- ✓ **sostanziali/di merito** (a mero titolo esemplificativo, la/il dipendente contesta la valutazione ricevuta su alcune competenze assegnate o ritiene che la valutazione non sia idonea rispetto al contributo offerto). Nel ricorso indicherà almeno tre episodi circostanziati a fondamento dei motivi sostanziali/di merito.

Specificazione del contenuto del ricorso

- In caso di mancata o carente motivazione (ad esempio, la/il dipendente, in caso di ricorso per motivi procedurali, non ha indicato qual è la criticità procedimentale rilevata oppure in caso di ricorso per motivi sostanziali/di merito non ha indicato i tre episodi), la/il valutatrice/ore di garanzia considera il ricorso inammissibile.
- In caso di ricorso qualificato in maniera non corretta ma corredato da una motivazione che attiene al merito (ad esempio, la/il dipendente che intendeva fare un ricorso per motivi sostanziali, ha indicato erroneamente "motivi procedurali" e invece di inserire i tre episodi negli spazi appositi, ha inserito la motivazione nell'unico spazio previsto per il ricorso per motivi procedurali), la/il valutatrice/ore di garanzia dà prevalenza alla sostanza del ricorso, e quindi, considera il ricorso ammissibile.

La/Il valutata/o potrà altresì presentare una propria memoria, anticipandola alla/ valutatrice/ore di garanzia o presentandola in sede di colloquio.

La/Il valutatrice/ore di garanzia

La/Il valutatrice/ore di garanzia svolge un ruolo di mediazione e risoluzione del conflitto tra valutata/o e valutatrice/ore, per cui la risultanza finale della procedura potrà essere un invito alla/ valutatrice/ore a rivedere la sua valutazione, e non una sostituzione nella valutazione stessa.

La/Il valutatrice/ore di garanzia può ritenere il ricorso inammissibile nel caso di mancata o carente motivazione, oppure ammissibile, in caso di ricorso qualificato in maniera non corretta ma corredato da una motivazione che attiene al merito.

Per le/i dipendenti: la/il valutatrice/ore di garanzia è la/il Direttrice/ore della Direzione alla data di presentazione del ricorso. In caso di coincidenza tra valutatrice/ore iniziale e valutatrice/ore di garanzia, il ricorso sarà gestito dalla/dal Direttrice/ore Generale o sua/o delegata/o; per le/i dipendenti direttamente afferenti alla/al Direttrice/ore Generale, dal Nucleo di Valutazione o sua/o delegata/o.

Per le/i dirigenti: solo nel caso di valutazione negativa, la/il Dirigente può presentare il ricorso alla/ valutatrice/ore di garanzia.

La/Il valutatrice/ore di garanzia è il Comitato dei Garanti di cui all'art. 39 del Regolamento sull'Ordinamento Uffici e Servizi vigente.

La/Il valutatrice/ore di garanzia deve adoperarsi attivamente per raggiungere la soluzione del conflitto, anche chiedendo la partecipazione della/l valutatrice/ore iniziale al colloquio.

Nel corso della procedura potrà essere redatto apposito verbale, di cui una copia deve essere consegnata alla/l dipendente e una inviata alla Direzione Risorse Umane. La/Il valutata/o può richiedere l'assistenza di una/n rappresentante sindacale.

La Direzione Risorse Umane, in accordo con la/il Direttrice/ore Generale, può autorizzare, su richiesta dell'interessata/o, eventuali deroghe ai termini stabiliti in caso di assenza o impedimento della/l valutatrice/ore o della/l dipendente per malattia, motivi di servizio, etc.

Qualora il contraddittorio non si risolva entro i termini stabiliti per l'erogazione della produttività o della retribuzione di risultato, l'attribuzione del premio incentivante è effettuata sulla base degli esiti della valutazione, fatto salvo l'eventuale successivo conguaglio.

4.3 La scheda di valutazione

La scheda di valutazione è accessibile dal personale tramite il sistema informativo, ad eccezione del personale cessato, distaccato, assente per lunghi periodi o che non ha accesso ad un computer, al quale sarà consegnata nelle modalità disposte dalla Direzione Risorse Umane.

I contenuti della scheda di valutazione possono essere ridefiniti annualmente dalla Direzione Risorse Umane, in accordo con la/il Direttrice/ore Generale.

La scheda deve contenere le seguenti informazioni:

Informazioni anagrafiche essenziali della/l valutata/o e della/l valutatrice/ore:

- nome e cognome
- matricola
- ruolo (dirigenti/E.Q./dipendente)
- struttura organizzativa di appartenenza
- nome e cognome della/l valutatrice/ore
- nome e cognome della/l proponente

Informazioni sulle dimensioni della valutazione suddivisa in:

- performance organizzativa;
- performance individuale con l'indicazione degli obiettivi assegnati alla/ valutata/o;
- le competenze/comportamenti assegnati;
- una descrizione del contributo atteso e offerto rispetto agli obiettivi assegnati;
- il punteggio attribuito alle dimensioni della valutazione;
- la data del colloquio di feedback ed eventuali annotazioni/osservazioni emerse durante il medesimo, in particolare laddove la/il valutatrice/ore abbia modificato la valutazione iniziale;
- per la Dirigenza:
 - il coefficiente di differenziazione inerente alla capacità di valutare le/i proprie/i collaboratrici/ori;
 - l'eventuale penalizzazione in caso di mancato rispetto dei vincoli normativi e/o degli esiti del controllo di regolarità amministrativa degli atti;
 - l'eventuale decurtazione derivante dal mancato rispetto dell'obiettivo annuale relativo al rispetto dei tempi di pagamento;
- solo per le/i dipendenti coinvolte/i nei progetti speciali: compiti responsabilità e apporto assegnati e relativa valutazione.

Ulteriori informazioni:

- data di accettazione della scheda: dato visualizzabile solo dopo l'accesso alla scheda sia in fase di rilascio sia per la fase conciliativa;
- in caso di ricorso alla/ valutatrice/ore di garanzia: dati riepilogativi inerenti la presentazione del ricorso, la conclusione e l'esito del medesimo;
- data di chiusura della fase di rilascio individuata dalla Direzione Risorse Umane.

5. Il sistema di misurazione e valutazione della performance e correlazione con i documenti di programmazione finanziaria e strategica

L'integrazione del ciclo della performance con gli altri cicli di programmazione (finanziaria e strategica) si realizza attraverso un quadro complessivo di regole e strumenti ed è organizzato in una logica top down che, partendo dalla pianificazione strategica, declina gli obiettivi di lungo e breve periodo nella

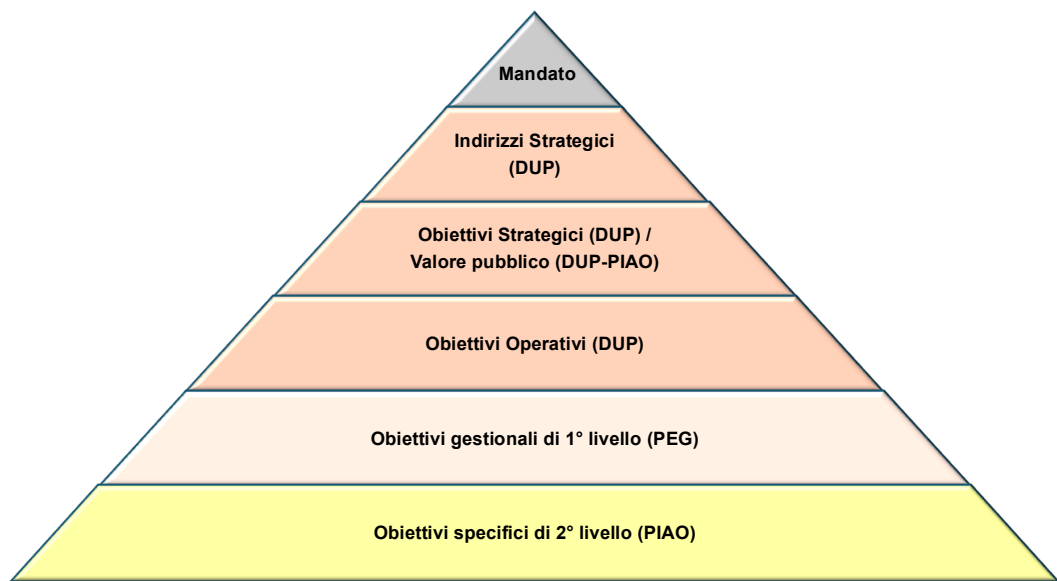
programmazione operativa triennale e annuale. L'integrazione tra i cicli - Programmazione strategica, Performance e Bilancio - deve essere garantita in termini di coerenza fra i contenuti dei principali documenti di pianificazione e programmazione, come di seguito illustrato.

Il documento di programmazione dell'Ente Locale, che costituisce presupposto indispensabile per l'approvazione del bilancio di previsione, è il DUP, presentato dalla Giunta al Consiglio entro il 31 luglio di ciascun anno, ai sensi dell'art. 170 del D. Lgs. n. 267/2000, per le conseguenti deliberazioni. Entro il 15 novembre, è possibile presentare al Consiglio Comunale una nota di aggiornamento insieme allo schema del bilancio di previsione, come dispone l'articolo 174, comma 1.

Il DUP è lo strumento che permette l'attività di guida strategica ed operativa degli enti locali. Nel DUP, infatti, sono descritte le priorità e le strategie di governo dell'Amministrazione comunale sulla cui base sono declinati gli obiettivi strategici/di valore pubblico, le misure economiche, finanziarie e gestionali necessarie alla realizzazione degli obiettivi operativi dell'Ente che danno attuazione alle strategie e che dovranno essere tradotti negli obiettivi del PIAO.

Un punto di forza del sistema di programmazione e controllo del Comune di Firenze è il collegamento diretto tra i vari livelli degli obiettivi che ne consente l'immediata riconducibilità alla pianificazione strategica e la tracciabilità. Questa lettura a cascata della pianificazione è agevolata anche da uno specifico sistema di codifica.

Tale virtuosità del sistema è altresì funzionale alla **rendicontazione dei risultati** raggiunti secondo un percorso inverso, che parte dagli obiettivi gestionali e arriva al più generale programma di mandato come illustrato nell'immagine che segue.



Gli obiettivi strategici di cui al DUP sono direttamente collegati, nel sistema, alla pianificazione sottostante del PIAO secondo un modello ad albero che parte dagli indirizzi strategici.

Gli indirizzi strategici, ad orizzonte temporale pluriennale, rappresentano le aree tematiche di azione dell'Amministrazione e sono stati definiti in coerenza con le missioni di bilancio.

Gli obiettivi strategici esprimono i traguardi che ci si prefigge di raggiungere per generare valore pubblico e presentano un elevato grado di rilevanza, con necessità di pianificazione di medio periodo. Specificazioni puntuali dei contenuti degli obiettivi strategici si traducono in obiettivi operativi del DUP. In particolare, nella sezione operativa del DUP sono individuati, per ogni missione, i programmi per conseguire gli obiettivi strategici e, nell'ambito di ciascun programma ed obiettivo strategico, gli obiettivi operativi da raggiungere nel triennio di riferimento. Sono ricomprese, inoltre, le attività ordinarie dell'Ente, di carattere generale, che rappresentano le funzioni fondamentali descritte nella declaratoria dei programmi di bilancio e definite nel funzionigramma. Le risorse finanziarie di riferimento sono individuate in specifici prospetti mentre le risorse strumentali impiegate sono quelle in dotazione ai centri di responsabilità associati alle missioni ed elencate, in modo analitico, nell'inventario del Comune. Il dettaglio

delle risorse umane impiegate è contenuto nel PIAO, mentre il quadro complessivo con la programmazione finanziaria delle risorse si trova nel volume 3 del DUP.

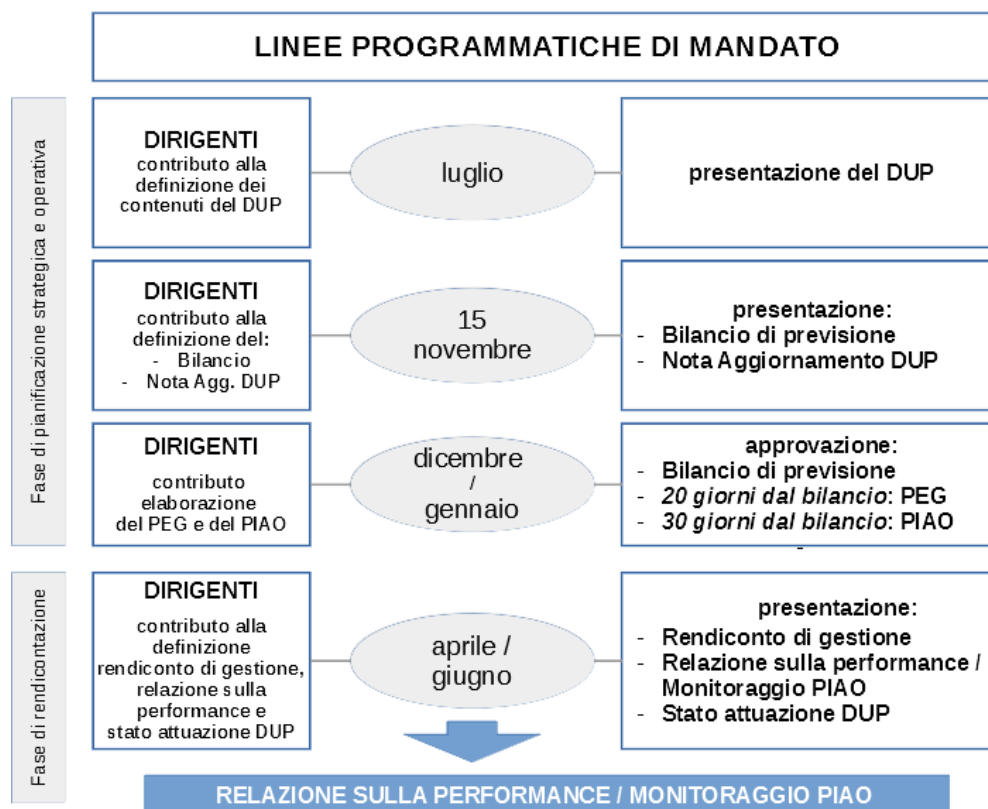
Il Piano Esecutivo di Gestione (PEG) è il documento che permette di declinare in maggior dettaglio la programmazione operativa contenuta nell'apposita sezione del Documento Unico di Programmazione (DUP) ed ha il compito di porre in termini espliciti e diretti il legame tra obiettivi di gestione, dotazioni di risorse e responsabilità gestionali. È quindi lo strumento che guida la relazione tra organo esecutivo e responsabili dei servizi mediante la definizione e l'assegnazione degli obiettivi di gestione e la conseguente ripartizione delle risorse necessarie al loro raggiungimento e alla successiva valutazione. Con D.M. 25 luglio 2023 è stato aggiornato l'allegato 4/1 al D. Lgs. n. 118 del 2011, principio contabile della programmazione, adeguando, tra l'altro, la disciplina concernente il DUP e il PEG a quella relativa al Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) di cui all'articolo 6 del DL 9 giugno 2021, n. 80.

Il PIAO è lo strumento di pianificazione e programmazione integrata redatto in attuazione dell'art. 6 del DL n. 80 del 9 giugno 2021 convertito, con modificazioni, dalla L. 6 agosto 2021, n. 113 e del DM n.132 del 30 giugno 2022, che ne ha approvato lo schema tipo. Successivamente, con decreto del 30 ottobre 2025 del Ministro per la Pubblica Amministrazione, sono state approvate le Linee guida sul PIAO e sul Report del PIAO e i relativi Manuali operativi destinati ai Ministeri, alle Regioni, ai Comuni e alle Province.

Gli obiettivi di performance sono declinati nel PIAO quali obiettivi specifici di 2° livello, con i relativi indicatori e i valori programmati, nonché i risultati attesi della performance organizzativa. Il PIAO è strettamente legato al DUP, come espressamente previsto nel principio contabile sulla programmazione, ed è lo strumento che permette di declinare in maggior dettaglio la programmazione operativa contenuta nell'apposita Sezione del DUP stesso.

I contenuti del PIAO, fermi restando i vincoli posti con l'approvazione del bilancio di previsione, sono la risultante di un processo articolato e partecipato che coinvolge la Giunta e la Dirigenza dell'Ente. Il flusso dei documenti è illustrato nella

figura qui di seguito riportata, unitamente alle tempistiche ordinarie di predisposizione previste dalla normativa vigente:



La relazione della performance è il documento che chiude il ciclo della performance e segue l'approvazione del rendiconto nel cui ambito viene inoltre effettuata la ricognizione sullo stato di attuazione dei programmi al 31/12. Essa evidenzia, a consuntivo, i risultati raggiunti e gli scostamenti registrati.

Il Dizionario delle competenze

Il Dizionario delle competenze facilita una misurazione della performance basata su comportamenti osservabili e riconoscibili riducendone errori e discrezionalità da parte della/l valutatrice/ore.

Un buon sistema deve possedere descrittori condivisi per ciò che riguarda gli indicatori qualitativi, ma anche scale e sistema di pesi e punteggi chiari e comprensibili.

I Dizionari adottati nel presente Sistema di Misurazione e Valutazione fanno riferimento al Modello scientifico delle competenze di Spencer & Spencer. **Si tratta di quattro Dizionari di cui:**

- Personale non dirigente: **un Dizionario delle competenze trasversali e un Dizionario delle competenze tecnico/professionali**
- Personale Incaricato di E.Q.: **un Dizionario delle competenze trasversali**
- Personale Dirigenziale: **un Dizionario delle competenze manageriali**

Dizionari delle Competenze trasversali e tecnico/professionali del Personale

L'idea che alla base di una prestazione di lavoro agiscano delle competenze si concretizza nella stesura del Dizionario. La "performance" o prestazione individuale è il prodotto di obiettivi e di competenze che a loro volta si esplicano in comportamenti.

Due sono le categorie di competenze che agiscono in una prestazione. Da un lato le "competenze tecnico/professionali" legate alla specificità dell'attività svolta, del mestiere o della professione, dall'altra le "competenze trasversali" ovvero quell'insieme di capacità e comportamenti necessari a svolgere bene molteplici attività, riconducibili a tutti i profili professionali.

1) Competenze tecnico/professionali

Esse sono espressione del "saper fare", di capacità, abilità specifiche per ogni profilo professionale presente nell'Amministrazione. Il dizionario ne riporta alcune più significative per il singolo profilo.

Ad es. al profilo professionale "Operatore esperto bibliotecario" afferiscono competenze tecniche/professionali quali:

- Capacità di supportare operativamente le direzioni e/o le/i responsabili di struttura (attività di segreteria) nella gestione del patrimonio documentario
- Capacità di eseguire procedure specifiche (interventi di timbratura, copertinatura, etichettatura, semplici registrazioni) e/o predisporre documenti e/o atti specialistici in attuazione di norme nell'ambito del lavoro svolto e verificare la correttezza dei dati trattati.

Competenze trasversali

Le competenze trasversali individuate sono sedici e rappresentano il "saper essere", costituiscono la base comportamentale di tutti i profili professionali, sono dunque utili a ricoprire tutti i ruoli presenti nell'Amministrazione. A seconda del lavoro svolto, alcune vengono ad assumere più o meno importanza, sarà dunque necessario ai fini valutativi sceglierne alcune "significative" e funzionali per certi profili.

Le competenze trasversali si attivano nella realizzazione di molteplici compiti e si declinano in comportamenti osservabili. Nel Dizionario sono raggruppate in quattro macroaree a seconda dei processi che attivano:

- Area Cognitiva (attengono ai processi mentali)
- Area Realizzativa (attengono all'azione e all'operatività)
- Area Relazionale (competenze nel rapportarsi con altri soggetti)
- Area Gestionale (caratteristiche e aspetti di confronto con il lavoro e le persone)

Nel Dizionario, **ogni competenza è descritta e poi declinata in alcuni comportamenti.**

AREA COGNITIVA

PROBLEM SOLVING

- A tutto il Personale Dipendente non dirigenziale
- Alle/gli Incaricate/i E.Q.

CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA

- A tutto il Personale Dipendente non dirigenziale
- Alle/gli Incaricate/i E.Q.
- Alle/i Dirigenti

CONSAPEVOLEZZA DIGITALE

- A tutto il Personale Dipendente non dirigenziale
- Alle/gli Incaricate/i E.Q.

ORIENTAMENTO ALL'APPRENDIMENTO

- A tutto il Personale Dipendente non dirigenziale
- Alle/gli Incaricate/i E.Q.

PENSIERO ANALITICO, CAPACITA' DI ANALISI DEI DATI E DEL CONTESTO

- Alle/i sole/i Dirigenti

VISIONE STRATEGICA

- Alle/i sole/i Dirigenti

INTEGRITA' E COERENZA

- Alle/i sole/i Dirigenti

AREA REALIZZATIVA

ORIENTAMENTO AL RISULTATO

- A tutto il Personale Dipendente non dirigenziale
- Alle/gli Incaricate/i E.Q.
- Alle/i Dirigenti

INIZIATIVA

- A tutto il Personale Dipendente non dirigenziale

ORGANIZZAZIONE

- A tutto il Personale Dipendente non dirigenziale
- Alle/gli Incaricate/i E.Q.

SPIRITO DI INIZIATIVA

- Alle/i sole/i Dirigenti

AFFIDABILITA'

- A tutto il Personale Dipendente non dirigenziale
- Alle/gli Incaricate/i E.Q.

AUTONOMIA

- Alle/gli Incaricate/i E.Q.

DISTANCE MANAGER

- Alle/i Dirigenti

AREA RELAZIONALE

ATTENZIONE ALL'UTENTE/COLLEGA/CITTADINA/O

- A tutto il Personale Dipendente non dirigenziale

ORIENTAMENTO ALL'UTENTE/COLLEGA/CITTADINA/O

- Alle/gli Incaricate/i E.Q.

LAVORO DI GRUPPO

- A tutto il Personale Dipendente non dirigenziale

PERSUASIONE

- A tutto il Personale Dipendente non dirigenziale
- Alle/gli Incaricate/i E.Q.

GUIDA DEL GRUPPO

- Alle/gli Incaricate/i E.Q.

GESTIONE DELLE EMOZIONI

- A tutto il Personale Dipendente non dirigenziale
- Alle/gli Incaricate/i E.Q.

COMUNICAZIONE

- A tutto il Personale Dipendente non dirigenziale
- Alle/gli Incaricate/i E.Q.

PERSUASIVITA' E INFLUENZA

- Alle/i sole/i Dirigenti

SENSIBILITA' INTERPERSONALE

- Alle/i sole/i Dirigenti

FARE NETWORKING

- Alle/i sole/i Dirigenti

GESTIONE DEI CONFLITTI

- Alle/i sole/i Dirigenti

GESTIONE DELLO STRESS

- Alle/i sole/i Dirigenti

AREA GESTIONALE

DECISIONE

- A tutto il Personale Dipendente non dirigenziale

FLESSIBILITA'

- A tutto il Personale Dipendente non dirigenziale
- Alle/gli Incaricate/i di E.Q.

SVILUPPO DELLE/I COLLABORATRICI/ORI

- Alle/gli Incaricate/i di E.Q.

OTTIMIZZAZIONE DELLE RISORSE

- A tutto il Personale Dipendente non dirigenziale
- Alle/gli Incaricate/i di E.Q.

ORIENTAMENTO ALLA/L CITTADINA/O/ ALLA QUALITA' DEI SERVIZI

- Alle/i sole/i Dirigenti

ACCOUNTABILITY E DECISIONE RESPONSABILE

- Alle/i sole/i Dirigenti

AREA MANAGERIALE

LEADERSHIP E TEAM LEADERSHIP

- Alle/i sole/i Dirigenti

SVILUPPO DELLE/I COLLABORATRICI/ORI

- Alle/i sole/i Dirigenti

INNOVAZIONE PER PROMUOVERE IL CAMBIAMENTO

- Alle/i sole/i Dirigenti

PROGRAMMAZIONE, GESTIONE, ORGANIZZAZIONE DEI SERVIZI E MONITORAGGIO

- Alle/i sole/i Dirigenti

Il dizionario delle competenze costituisce un linguaggio e un'unità di misura comune, che rende metodologicamente possibile la valutazione di una competenza.

Nella Tabella che segue, a seconda dell'Area, del profilo professionale e, altresì, dell'attività effettivamente svolta, **sono indicate il numero e il tipo di competenze su cui effettuare la valutazione:**

<p>Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione</p>	<p>5 Competenze di cui: 3 trasversali 2 tecniche professionali</p>
<p>Area degli Istruttori</p>	<p>5 Competenze di cui: 3 trasversali 2 tecniche professionali</p>
<p>Area degli Operatori esperti</p>	<p>5 Competenze di cui: 3 trasversali 2 tecniche professionali</p>
<p>Area degli Operatori</p>	<p>5 Competenze di cui: 3 trasversali 2 tecniche professionali</p>

La/Il valutatrice/ore assegna, quindi, le competenze sulla base dell'Area di appartenenza, del profilo professionale e, altresì, del lavoro effettivamente svolto.

Per fare un esempio concreto, poniamo che si desideri valutare un Istruttore amministrativo dell'Area degli Istruttori: il numero di competenze su cui valutarlo sono complessivamente **cinque** (vedi tabella sopra) di cui **due** di tipo tecnico/professionale e **tre** di tipo trasversale.

Dal Dizionario delle competenze tecnico/professionali, profilo Istruttore amministrativo dell'Area degli Istruttori, la/il valutatrice/ore ne **sceglie due:**

es:

- Capacità di utilizzare procedure informatiche complesse e specifiche (protocollo informatico, applicativi dell'ambito lavorativo, rilevazione dei dati)

- Conoscenza e uso di modelli di organizzazione aziendale e/o gestione del personale.

Dal Dizionario delle competenze trasversali, la/il valutatrice/ore ne **sceglie tre** fra quelle ritenute di rilievo per tale figura professionale come ad es:

1. Lavoro di gruppo
2. Problem Solving
3. Gestione delle emozioni

Saranno in questo modo individuate le **cinque** competenze su cui valutare l'Istruttore amministrativo dell'Area degli Istruttori, così come nella scheda che segue:

Istruttore amministrativo Area degli Istruttori Scheda di performance individuale							
<i>Scala di osservazione delle competenze messe in atto</i>		Contributo offerto migliorabile Punti 1	Contributo offerto adeguato saltuariamente Punti 2	Contributo offerto adeguato nella maggior parte dei comportamenti agiti Punti 3	Contributo offerto generalmente adeguato e in alcuni casi buono Punti 4	Contributo offerto buono in modo ricorrente Punti 5	Contributo offerto eccellente Punti 6
Competenze tecnico/professionali	Capacità di utilizzare procedure informatiche complesse e specifiche (protocollo informatico, applicativi dell'ambito lavorativo, rilevazione dei dati)						
	Conoscenza e uso di modelli di organizzazione aziendale e/o gestione del personale						
Competenze trasversali	Lavoro di gruppo						
	Problem Solving						
	Gestione delle emozioni						

Dizionario delle Competenze trasversali del Personale Incaricato di E.Q.

Il Dizionario dedicato alle/gli incaricate/i di E.Q. consiste di **sedici competenze trasversali** considerate fondamentali e funzionali all'espletamento di questo ruolo nei vari ambiti e settori presenti nell'amministrazione. Fra le tredici competenze ne sono state individuate **tre** che rivestono particolare importanza in quanto caratterizzano una prestazione di successo, sono dette per questo "**Distintive**".

Le competenze da misurare per E.Q. **sono complessivamente cinque**, di cui **tre** distintive e **due** a scelta tra le altre.

In sintesi, la/il Valutatrice/ore, facendo riferimento al Dizionario specifico valuterà:

Incaricate/i E.Q.	5 Competenze di cui: 3 distintive obbligatorie 2 trasversali a scelta della/l valutatrice/ore
--------------------------	--

e più nello specifico avrà una valutazione così articolata:

16 COMPETENZE (3 DISTINTIVE E 13 TRASVERSALI) Scala di osservazione delle competenze messe in atto			Contributo offerto migliorabile Punti 1	Contributo offerto adeguato saturariamente Punti 2	Contributo offerto adeguato nella maggior parte dei comportamenti agiti Punti 3	Contributo offerto generalmente adeguato e in alcuni casi buono Punti 4	Contributo offerto buono in modo ricorrente Punti 5	Contributo offerto eccellente Punti 6
Area	Competenza	Descrizione generica						
Area cognitiva	1.Problem Solving	E' la capacità di individuare soluzioni proporzionate al problema e realizzabili all'interno del contesto di riferimento. Comportamenti tipici che rivelano questa competenza sono: stabilire le priorità del lavoro in ordine d'importanza, scomporre in parti i compiti, riconoscere più probabili cause di eventi o conseguenze di azioni, usare più modi analitici per individuare soluzioni						
		Comportamenti osservati						
		Comprende il problema, reperisce le fonti informative, ne verifica l'esattezza						
		Elabora i dati e le informazioni, tenendo conto degli specifici problemi, degli interlocutori e del contesto						
		Perviene a concrete alternative di soluzione ed a diagnosi di sintesi corrette ed efficaci, individuando gli aspetti essenziali e prioritari di un problema ed aggregandoli omogeneamente						

Dizionario delle Competenze Manageriali dei Dirigenti

Il Dizionario dedicato alle/i Dirigenti consiste in una selezione di competenze manageriali tratte dal Modello di Spencer & Spencer, si tratta di competenze necessarie a un'ampia gamma di ambiti, e dunque non appartengono ad un settore in particolare, si potrebbe dire, parafrasando, che si tratta di competenze manageriali trasversali ai diversi ambiti organizzativi.

Per ogni competenza, analogamente agli altri Dizionari, vengono descritti una serie **di comportamenti** che ne sono diretta espressione.

Come per il dizionario delle competenze trasversali dei dipendenti, anche il "Dizionario delle competenze manageriali" contiene competenze raggruppate in **cinque macroaree** ovvero:

- Cognitiva (competenze che attengono ai processi mentali)
- Realizzativa (competenze che attengono all'azione e all'operatività)
- Relazionale (competenze dimostrate nel rapportarsi con altri soggetti)
- Gestionale (caratteristiche e aspetti di confronto con il lavoro e le persone)
- Manageriale (competenze distintive dei ruoli direttivi)

Fra le **diciotto competenze manageriali**, sei di esse considerate di fondamentale importanza sono indicate come **"distintive"** in quanto caratterizzano una prestazione di successo.

Le **sei** competenze **"distintive"** nel calcolo del punteggio hanno **un peso maggiore rispetto alle altre e vengono tutte assegnate ai fini valutativi.**

Per le altre competenze, la/il valutatrice/ore ne **sceglie tre**, preferibilmente in aree diverse.

In sintesi, dal Dizionario delle competenze manageriali vengono selezionate:

Dirigenti	9 Competenze di cui: 6 distintive obbligatorie 3 a scelta del valutatore
------------------	---

E dunque si valutano complessivamente nove competenze su una scala di misurazione che esprime **quattro** livelli di intensità come risulta nello schema che segue:

DIRIGENTE	Scala di osservazione della competenza messa in atto			
Competenze manageriali	È un punto di debolezza	Necessita di miglioramento	Soddisfa le aspettative	È un punto di forza
Leadership e Team leadership (distintiva)				
Sviluppo dei collaboratori (distintiva)				
Consapevolezza organizzativa (distintiva)				
Innovazione per promuovere il cambiamento (distintiva)				
Programmazione, gestione e organizzazione dei servizi e monitoraggio (distintiva)				
Orientamento al cittadino/alla qualità dei servizi (distintiva)				
<i>Una a scelta fra le altre competenze presenti nel Dizionario</i>				
<i>Una a scelta fra le altre competenze presenti nel Dizionario</i>				
<i>Una a scelta fra le altre competenze presenti nel Dizionario</i>				

DIZIONARIO DIRIGENTI

COMPETENZE MANAGERIALI (18 di cui distintive 6)

VALUTAZIONE COMPETENZA

AREA	COMPETENZA DISTINTIVA (D)	COMPETENZA	DESCRIZIONE GENERICA	LA COMPETENZA SI ESPRIME CON I SEGUENTI COMPORTEMENTI:	E' un punto di debolezza	Necessita di miglioramento	Soddisfa le aspettative	E' un punto di forza
Relazionale		1. Persuasività e Influenza	Capacità di influenzare e persuadere le/gli altre/i finalizzato a coinvolgerle/i o indurle/i a portare a termine un impegno o un progetto	Influenza le persone ed è persuasiva/o nei confronti delle/gli altre/i Orienta l'attività altrui apportando prestigio per la propria organizzazione Utilizza tecniche varie di persuasione fra cui: utilizzare dati e informazioni, sottolineare i vantaggi per le/gli altre/i, ricorrere ad esempi concreti, sussidi visivi o dimostrazioni, fare appello alla ragione e alla logica				
		2. Sensibilità interpersonale	Capacità di capire le/gli altre/i, ascoltare attentamente e capire, sensibilità verso le/gli altre/i, comprensione dei sentimenti altrui e comprensione della diversità	È sensibile nei confronti di bisogni, motivazioni, interessi e punti di vista altrui Individua punti di forza e criticità delle/gli altre/i Capisce il comportamento altrui				
		3. Fare networking	Capacità di creare e mantenere una rete di relazioni significative con superiori e collaboratrici/ori, stakeholders e altri enti/organizzazioni pubbliche e private, utili a migliorare la propria attività e creare valore pubblico	Realizza e mantiene relazioni inter-istituzionali per garantire il raggiungimento degli obiettivi impegnandosi ad arricchire il network con superiori/collaboratrici/ori, stakeholders e altre organizzazioni pubbliche/private Rappresenta l'Ente in modo autorevole e condivide e diffonde le informazioni e le conoscenze all'esterno in linea con le politiche e le strategie dell'Ente Ha consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'Ente, crea e mantiene relazioni positive all'interno dell'organizzazione dell'Ente orientate alla fiducia e alla collaborazione, manifesta, sia all'interno sia all'esterno, un forte senso di appartenenza				
		4. Gestione dei conflitti	Capacità di favorire il benessere organizzativo, di prevenire discriminazioni di qualsiasi genere e l'insorgere di conflitti, e di gestirli con efficacia, qualora si manifestino, e di mantenere comportamenti equilibrati e adeguati al contesto lavorativo	Favorisce il benessere organizzativo e previene la discriminazione di qualsiasi genere all'interno della propria struttura, tenendo conto del punto di vista delle/i colleghe/i/collaboratrici/ori e trovando soluzioni il più possibile condivise Cerca di prevenire i conflitti che possono insorgere e, qualora si manifestino, li gestisce efficacemente enfatizzando i punti di contatto piuttosto che quelli di disaccordo Ascolta e rispetta tutti i punti di vista negoziando una soluzione reciprocamente vantaggiosa che tutte/i o la maggior parte possano accettare				
		5. Gestione dello stress	Capacità di rispondere a situazioni lavorative di conflitto, pressione, crisi, incertezza con spirito costruttivo, calma e lucidità orientando la gestione delle attività, dei tempi, delle risorse mantenendo sempre la qualità della prestazione rispetto agli obiettivi programmati	Controlla i propri comportamenti in situazioni di lavoro, conflitto, pressione, crisi, incertezza mantenendo un atteggiamento adeguato ed equilibrato nei confronti dei superiori/colleghe/i/collaboratrici/ori/utenti Individua le strategie più opportune per rispondere alle situazioni di lavoro, conflitto, pressione, crisi, incertezza supportando le/i colleghe/i, intervenendo sull'ambiente di lavoro, migliorando la propria gestione del tempo, lavorando sulla delega e sull'assertività Impara a gestire le proprie reazioni/risposte dando il giusto peso alle situazioni, non facendosi travolgere dall'ansia e dai pensieri negativi				
Realizzativa		6. Orientamento al risultato	Capacità di lavorare bene e di misurarsi con standard di eccellenza. Impegno a migliorare, orientamento all'efficienza e all'efficacia, all'affidabilità, allo sforzo per superare obiettivi fissati. Tentativo di fare qualcosa di innovativo	Rivede i processi e i modelli di lavoro della propria struttura, in funzione di un approccio agile dell'organizzazione finalizzato ad un miglioramento quantitativo e qualitativo delle attività/servizi Misura i propri risultati e quelli degli altri, riflette in una continua tensione al miglioramento. Analizza redditività e rischi Fissa obiettivi specifici e sfidanti abbinandoli alle persone giuste comprendendone le capacità				
		7. Spirito di iniziativa	Capacità ad agire, a fare più di quanto sia richiesto dal proprio ruolo, allo scopo di cogliere nuove opportunità o di predisporre ad affrontare nuovi problemi	Coglie le opportunità quando si presentano Va oltre i limiti della propria autorità formale, gestisce le difficoltà efficacemente e rapidamente Porta a termine incarichi o realizza obiettivi con tenacia e persistenza lavorando senza posa				
		8. Distance Manager	Capacità di gestire una squadra ibrida a distanza sfruttando le tecnologie informatiche e la comunicazione	Aggiorna le proprie competenze digitali. Promuove lo sviluppo e il consolidamento di nuove competenze digitali nelle/i proprie/i collaboratrici/ori Utilizza gli strumenti tecnologici disponibili per ottimizzare la collaborazione e la comunicazione a distanza Coordina le attività in maniera condivisa e fa circolare la conoscenza e le informazioni nella squadra di lavoro per orientarle all'obiettivo				

AREA	COMPETENZA DISTINTIVA (D)	COMPETENZA	DESCRIZIONE GENERICA	LA COMPETENZA SI ESPRIME CON I SEGUENTI COMPORAMENTI:	E' un punto di debolezza	Necessita di miglioramento	Soddisfa le aspettative	E' un punto di forza
				Effettua attentamente la rendicontazione delle proprie attività e di quelle delle/i proprie/i collaboratrici/ori, al fine di garantire la massima trasparenza nello svolgimento dei servizi e nella gestione delle risorse a disposizione				
				Assume un ruolo operativo o decisionale nello svolgimento di un determinato progetto/obiettivo				
Manageriale	D	9. Innovazione per promuovere il cambiamento	Capacità di cogliere positivamente i cambiamenti, favorendo e stimolando costantemente la revisione dei processi, attività e servizi in una logica di miglioramento continuo e incoraggiando le/gli altre/i a vivere il cambiamento come un'opportunità	Coglie il cambiamento come elemento costruttivo del lavoro e incoraggia le/i collaboratrici/ori o pari a viverlo come un'opportunità Incoraggia e supporta l'adozione di nuove procedure e strumenti di lavoro (anche tecnologiche) per migliorare i processi di lavoro Raccoglie sistematicamente le informazioni, le analizza per proporre soluzioni alternative e innovative e cogliere eventuali opportunità				
	D	10. Sviluppo delle/i collaboratrici/ori	Capacità di favorire la crescita, la motivazione e lo sviluppo professionale delle/i proprie/i collaboratrici/ori, valorizzando le differenti caratteristiche, risorse e contributi, anche attraverso un corretto utilizzo del processo di delega e di controllo, della valutazione, del feedback (c.d. feedback continuo) nel rispetto dei principi di trasparenza ed equità organizzativa	Fornisce feedback costruttivi e continui, negativi e positivi, anche sulla delega per la crescita, la motivazione e lo sviluppo professionale della singola persona e della squadra Ascolta, rassicura o incoraggia le/gli altre/i nelle situazioni professionali difficili Definisce con precisione gli oggetti di valutazione, tenuto conto della modalità di prestazione resa, li condivide pienamente con le/i proprie/i collaboratrici/ori tramite colloquio preliminare, assegnando comportamenti valorizzanti e anche sfidanti				
	D	11. Leadership e Team Leadership	Capacità di assumere il ruolo di leader di una squadra, trasferendo valori e strategie organizzative, guidando la squadra al raggiungimento degli obiettivi, assegnando le attività facilitando lo scambio di informazioni e promuovendo l'inclusione e il lavoro di squadra anche a distanza	Utilizza uno stile comunicativo assertivo efficace nello stabilire limiti, fissa standard, incita a lavorare. Usa strategie, comunica la visione e coinvolge le/i collaboratrici/ori nella definizione degli obiettivi operativi assegnati e nella programmazione delle attività e relativo monitoraggio Garantisce equità organizzativa anche le/i collaboratrici/ori in caso di prestazione non adeguata o non in linea con le attività assegnate e/o pianificate per il raggiungimento degli obiettivi della squadra Valorizza, incoraggia la squadra promuovendo la coesione e riconoscendo la specificità di ciascuna/n collaboratrice/ore sia in termini di competenze professionali sia in termini di competenze trasversali				
	D	12. Programmazione, gestione, organizzazione dei servizi e monitoraggio	Capacità di programmare, organizzare, gestire e monitorare il lavoro proprio e altrui, tenendo conto delle risorse a disposizione, dei vincoli e dell'ambiente esterno (volatile, incerto, complesso e ambiguo), e del micro ambiente, in coerenza alle strategie/obiettivi delineati e ricercando costantemente la soluzione migliore tra le alternative possibili	Definisce l'organizzazione del lavoro, predisporre programmi di azione, individua le diverse variabili, le priorità e i tempi definendo con chiarezza gli obiettivi da raggiungere Ricerca sistematicamente nuove modalità operative per migliorare il lavoro e raggiungere gli obiettivi prefissati coinvolgendo le/i collaboratrici/ori È consapevole delle risorse che ha a disposizione (umane, tecniche ed economiche) e le gestisce al meglio per lo svolgimento delle attività e degli obiettivi				
Cognitiva		13. Pensiero analitico, capacità di analisi dei dati e del contesto	Capacità di pensare logicamente e coerentemente a tutti i livelli e di riflettere analiticamente sulle difficoltà e su ogni questione concernente i risultati e gli obiettivi	Vede le implicazioni o le conseguenze di una situazione o informazione Analizza sistematicamente le situazioni per stabilire cause e conseguenze Anticipa e si prefigura le fasi di un processo e capisce cosa è necessario fare per realizzare un obiettivo				
	D	14. Consapevolezza organizzativa	Capacità di comprendere la cultura della propria organizzazione e della propria posizione al suo interno e esterno	Si aggiorna in modo continuo e attivo, reperisce informazioni circa i cambiamenti che avvengono nel contesto di riferimento Conosce il contesto lavorativo dell'Ente e i supporti operativi idonei a fornire un valido contributo (dati, persone, strumenti) Ha visione d'insieme e conoscenza del contesto nonché delle modalità più idonee a garantire il raggiungimento degli obiettivi e delle opportunità offerte dall'ambito territoriale per la realizzazione degli obiettivi che l'Ente si pone				
		15. Visione strategica	Capacità di analisi delle situazioni e dei 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	Ha una visione complessiva e sistematica del proprio lavoro e della propria struttura e sa individuare connessioni con attività trasversali e inter-strutturali, stimolando il confronto con superiori e colleghe/i Si pone in un'ottica di lungo termine nelle scelte e individua correttamente scenari futuri, al fine di anticipare l'evoluzione dei fenomeni, coinvolgendo le/i colleghe/i e predisponendo le attività necessarie per misurarsi con essi				

AREA	COMPETENZA DISTINTIVA (D)	COMPETENZA	DESCRIZIONE GENERICA	LA COMPETENZA SI ESPRIME CON I SEGUENTI COMPORAMENTI:	E' un punto di debolezza	Necessita di miglioramento	Soddisfa le aspettative	E' un punto di forza
			ed in grado di anticipare le evoluzioni future della propria area/organizzazione	Ha consapevolezza storico-organizzativa dell'Ente, collega le situazioni attuali con il contesto organizzativo e l'esperienza lavorativa, al fine di risolvere le situazioni attuali in modo efficace				
		16. Integrità e coerenza	Capacità di agire mettendo al centro gli interessi dell'amministrazione, in maniera trasparente imparziale e coerente con i valori della propria organizzazione anche promuovendo gli stessi, "lealtà istituzionale"	<p>Costituisce per le/i sue/oi collaboratrici/ori un esempio di forte dedizione al lavoro e trasmette senso di appartenenza all'organizzazione mettendo al centro i valori</p> <p>Comunica le proprie idee in modo aperto e diretto ed agisce con autenticità e trasparenza, anche durante negoziazioni difficili o in situazioni rischiose</p> <p>Dimostra scarsa attrazione per i simboli esteriori del potere, specie quando questi comportano costi per l'organizzazione del tutto inutili, in quanto motivati solo da fatua ambizione personale</p>				
Gestionale	D	17. Orientamento alla/ cittadina/o/alla qualità dei servizi	Capacità di orientare le proprie azioni sulla base di una corretta mappatura dei bisogni e delle esigenze degli stakeholders interni ed esterni, adottando, nell'ottica del miglioramento continuo, azioni mirate al coinvolgimento degli stessi, con l'ascolto, l'individuazione dei bisogni, il monitoraggio della qualità (anche percepita) e identificando le priorità di intervento per il miglioramento dei servizi pubblici	Crea e mantiene un modello di coinvolgimento degli stakeholders interni ed esterni per orientare l'attività				
				Orienta le attività al soddisfacimento dei bisogni degli stakeholders interni ed esterni a quello delle/i colleghe/i/collaboratrici/ori/cittadine/i tenendo conto della loro centralità				
				Monitora la soddisfazione degli stakeholders interni ed esterni al fine di intraprendere azioni di miglioramento				
		18. Accountability e decisione responsabile	Capacità di rendere conto e assumersi le responsabilità delle decisioni e delle azioni proprie e delle/i collaboratrici/ori; di riconoscere gli elementi critici di una decisione anche per l'amministrazione e l'interesse pubblico per assumere tra le differenti scelte individuate la decisione con consapevolezza e tempestività, tenendo conto dei vincoli e delle condizioni di incertezza, complessità e carenza di informazioni, combinando le risorse a disposizione	<p>Sa anticipare il verificarsi di situazioni critiche, l'accadimento di eventi rischiosi possibili o molto probabili e individuare misure e trovare soluzioni, ex ante in concreto, adatte e adeguate per prevenire eventi prevedibili</p> <p>Effettua attentamente la rendicontazione delle proprie attività e di quelle delle/i proprie/i collaboratrici/ori, al fine di garantire la massima trasparenza nello svolgimento dei servizi e nella gestione delle risorse a disposizione</p> <p>Assume un ruolo operativo o decisionale nello svolgimento di un determinato progetto/obiettivo</p>				

DIZIONARIO PERSONALE INCARICATO DI E.Q.				Scala di osservazione					
16 COMPETENZE di cui 3 DISTINTIVE				Contributo offerto migliorabile Punti 1	Contributo offerto adeguato saltuariamente Punti 2	Contributo offerto adeguato nella maggior parte dei comportamenti agiti Punti 3	Contributo offerto generalmente adeguato e in alcuni casi buono Punti 4	Contributo offerto buono in modo ricorrente Punti 5	Contributo offerto eccellente Punti 6
Area	Competenza	DESCRIZIONE generica	Comportamenti osservati						
Area cognitiva (competenze che attengono ai processi mentali e di apprendimento)	1. Problem Solving	È la capacità di individuare soluzioni proporzionate al problema e realizzabili all'interno del contesto di riferimento. Comportamenti tipici che rivelano questa competenza sono: stabilire le priorità del lavoro in ordine d'importanza, scomporre in parti i compiti, riconoscere più probabili cause di eventi o conseguenze di azioni, usare più modi analitici per individuare soluzioni	Comprende il problema, reperisce le fonti informative, ne verifica l'esattezza						
			Elabora i dati e le informazioni, tenendo conto degli specifici problemi, delle/gli interlocutori/ori e del contesto						
			Perviene a concrete alternative di soluzione ed a diagnosi di sintesi corrette ed efficaci, individuando gli aspetti essenziali e prioritari di un problema ed aggregandoli omogeneamente						
	2. Consapevolezza Organizzativa	È la capacità di comprendere la cultura della propria organizzazione e della propria posizione al suo interno. E' anche la capacità di comprendere le potenzialità del proprio operato in relazione al ruolo ricoperto nonché di prevederne le ripercussioni su individui e gruppi.	È attiva/o nel reperire informazioni circa i cambiamenti che avvengono nel contesto nel quale opera						
			Conosce il contesto lavorativo dell'Ente e i supporti operativi idonei a fornire un valido contributo (dati, persone, strumenti)						
			Ha conoscenza del contesto nel quale opera nonché delle modalità più idonee a garantire il raggiungimento degli obiettivi e delle opportunità offerte dal territorio per la realizzazione degli obiettivi che l'Ente si pone						
	3. Consapevolezza Digitale	È la capacità di comprendere il valore e gli impatti dei processi di digitalizzazione in atto, dimostrando apertura all'innovazione tecnologica e utilizzando in modo consapevole anche gli strumenti di condivisione e collaborazione nei processi di lavoro e nelle relazioni interne ed esterne e promuovendo l'introduzione di nuovi strumenti e modalità di lavoro	Aggiorna costantemente le proprie competenze digitali e ne promuove lo sviluppo e la costruzione/consolidamento nelle/i collaboratrici/ori per la gestione dei processi di digitalizzazione in atto e per supportare l'organizzazione del lavoro nelle diverse modalità (in presenza, a distanza)						
			Promuove e utilizza gli strumenti tecnologici disponibili per ottimizzare la collaborazione e la comunicazione anche a distanza						
			Promuove con le/i diverse/i interlocutrici/ori le innovazioni da attuare, valorizzando i futuri benefici						
	4. Orientamento all'apprendimento	È la capacità di dimostrare consapevolezza circa le conoscenze e competenze possedute e da consolidare proprie e delle/i proprie/i collaboratrici/ori, in relazione anche alle richieste di ruolo, attivandosi con curiosità per individuare le modalità di apprendimento continuo funzionali alla propria crescita professionale e a quella delle/i proprie/i collaboratrici/ori	Affronta le situazioni con spirito critico traendone insegnamento per sé e per le/gli altre/i						
			Ricerca, fornisce e accoglie attivamente i feedback in un'ottica di miglioramento continuo e individua le modalità più funzionali per lo sviluppo delle sue competenze e di quelle delle/i proprie/i collaboratrici/ori						
			Struttura un progetto di crescita personale e professionale anche in virtù di un possibile avanzamento di carriera anche tramite autoformazione						
DISTINTIVA 5. Orientamento al risultato	È l'interesse a lavorare bene e a misurarsi con standard di eccellenza. Denota impegno a migliorare, orientamento all'efficienza, sforzo per superare obiettivi fissati, tentativo di fare qualcosa di nuovo rispetto alle/gli altre/i	Rivede i processi e i modelli di lavoro della propria struttura, in funzione di un approccio agile all'organizzazione, finalizzato ad un miglioramento quantitativo e qualitativo delle attività/servizi							
		Consegue i risultati e/o rispetta i programmi con un livello d'impegno e di volontà che garantiscono l'efficienza delle azioni							
		Si impegna con particolare tenacia nel perseguire efficacemente i risultati, senza mai scoraggiarsi, garantendo la costante concentrazione per superare ogni ostacolo							
DISTINTIVA 6. Autonomia	È l'orientamento ad assumersi responsabilità, ad agire con tempismo ed efficacia rispetto alle diverse situazioni, attivandosi in modo propositivo e cogliendo le opportunità senza attendere input esterni, così da influenzare gli eventi	Affronta le situazioni adattando i propri comportamenti al contesto e alle persone con le quali interagisce, proponendo attività da realizzare, idee, osservazioni e soluzioni per il proprio ambito							
		Sa assumersi le responsabilità connesse al proprio ruolo, è attenta/o a rispondere alle richieste dell'interlocutrice/ore interna/o ed esterna/o valorizzando modalità di azione e procedure proprie dell'Ente e trovando autonomamente nuovi stimoli per il proprio lavoro e quello delle/i proprie/i collaboratrici/ori							
		Ascolta ed analizza con senso critico proposte e punti di vista diversi, coglie dalle informazioni i punti salienti ed elabora autonome modalità di azione condividendole con il Dirigente							

Area Realizzativa

(competenze che attengono all'azione e all'operatività)

DISTINTIVA 7. Organizzazione	È la capacità di strutturare processi di lavoro, pianificando, gestendo e monitorando efficacemente le attività, tenendo conto di vincoli/opportunità in coerenza con gli obiettivi da perseguire e pianificare, predisporre programmi di attività, organizzare le procedure e i mezzi, di assegnare i compiti, utilizzare le risorse disponibili rispettando tempi e costi. Attitudine a ordinare e a pianificare le proprie attività e quelle altrui con precisione, metodo, attenzione, e riducendo il rischio di errori e assicurando qualità	Conosce il contesto lavorativo dell'Ente e in particolare i supporti operativi necessari (dati, persone, strumenti) per offrire un efficace contributo alla propria organizzazione conoscenza organizzativa							
		Struttura con metodo le risorse (tecniche, economiche, umane, etc.) e definisce le modalità e strumenti di lavoro coerenti con gli obiettivi da raggiungere							
8. Affidabilità	È la capacità di 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 le/gli altre/i a seguire le regole e le procedure organizzative e gestisce responsabilmente i margini di discrezionalità previsti							
		Si assume la responsabilità del proprio lavoro e di quello altrui, anche in caso di errore, in coerenza con le scadenze e i risultati attesi							
		Assume un comportamento coerente con le regole e i valori dell'Ente, fungendo da modello per le/gli altre/i, agisce in modo coerente e responsabile guadagnandosi la fiducia delle/gli interlocutori/ori							
9. Orientamento all'utente/collega/cittadina/o	È la capacità di concentrare i propri sforzi nella ricerca e comprensione dei bisogni altrui allo scopo di attivarsi per soddisfarli	È in grado di aprirsi ad un sereno e costruttivo confronto con le/gli altre/i, di ricercare ogni informazione utile a recepire le esigenze delle/i clienti (interne/i/esterne/i) e di verificare costantemente la sintonia instaurata ed il livello di reciproca disponibilità							
		Rileva e analizza i reali bisogni delle/i clienti (interne/i/esterne/i), comprendendone le opinioni, gli atteggiamenti e gli stili comportamentali, e approfondendone le richieste, le esigenze e gli interessi							
		Risponde alle richieste ed ai bisogni manifestati dalle/gli utenti (interne/i/esterne/i) e promuove lo sviluppo di azioni tese a soddisfarne tempestivamente il soddisfacimento dopo averne attentamente interpretato e valutato la natura							
10. Guida del gruppo	È la capacità di 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. Organizza e condivide le informazioni e le conoscenze possedute sulle attività e sui processi favorendo lo scambio e il lavoro di squadra garantendo il rispetto delle pari opportunità contrastando eventuali discriminazioni							
		Crea un clima di fiducia reciproca e agisce con equità							
		Coordina le attività del gruppo, sia in presenza sia a distanza, assegna le attività alle singole persone in coerenza con gli obiettivi e tenendo conto delle competenze delle/i collaboratrici/ori							
11. Persuasione	È la capacità di influenzare e di avere un impatto persuasivo sulle/gli altre/i finalizzato a coinvolgerle/i nel portare a termine un impegno o un progetto, creando condivisione	Ricerca e/o crea sintonia con le/gli interlocutori/ori (colleghe/i, clienti, superiori, collaboratrici/ori, ...), condividendo con esse/i interessi e motivazioni di lavoro, idee e prospettive di sviluppo, modalità operative ecc.							
		È capace di esprimere, sostenere e difendere, senza rigidità e/o ostinazione, le proprie argomentazioni in modo concreto e utile a suscitare negli altri interesse e credibilità							
		Influenza i comportamenti altrui, favorendo il confronto e arrivando ad una condivisione delle proprie opinioni, pur rispettando i punti di vista differenti dal proprio							
12. Gestione delle emozioni	È la capacità di gestire 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	Ricerca modalità per limitare l'impatto negativo delle proprie emozioni sulle attività lavorative conservando lucidità ed equilibrio in condizioni di difficoltà e mantiene un comportamento e una prestazione inalterata. Individua le strategie più opportune per rispondere alle situazioni di crisi, incertezza, stress							
		Conta sulle proprie risorse personali, anche nei momenti di tensione o difficoltà, pensando in positivo e reagendo a imprevisti e contrattempi, senza scoraggiarsi e affronta le situazioni incerte o sfidanti mantenendo la calma e la lucidità							
		Cerca di prevenire i conflitti e gestisce efficacemente le relazioni anche nei momenti di tensione, conflittualità o forte coinvolgimento emotivo. Mantiene costantemente elevato il livello di prestazione offerta, affrontando, senza esitazioni, sconforto, gli insuccessi o le difficoltà e cercando di comprendere e gestire le cause che generano il conflitto e negoziando una soluzione reciprocamente vantaggiosa che tutte/i o la maggior parte possano accettare							

Area Relazionale

(capacità dimostrate dalla singola persona nel rapportarsi con altri soggetti o con gruppi. Coinvolge aspetti legati alla comunicazione)

	13. Comunicazione	È la capacità di comunicare in modo chiaro ed efficace, adattando lo stile ai diversi contesti ed interlocutori/ori; ascoltare e coinvolgere l'interlocutore/ore	<p>Trasmette ed esprime concetti anche complessi in modo chiaro ed esaustivo utilizzando uno stile di comunicazione efficace e credibile. Verifica che la comunicazione sia chiara per entrambe le parti</p> <p>Ascolta con attenzione le richieste dell'interlocutore/ore ponendo eventuali domande e adatta il linguaggio e lo stile di comunicazione (verbale e non verbale) tenendo conto del contesto, delle/gli interlocutori/ori e degli obiettivi</p> <p>Risponde tempestivamente in modo esaustivo ed appropriato alle richieste delle/i diverse/i interlocutori/ori, argomentando in modo convincente ed evidenziando i punti di forza delle proprie posizioni, prestando attenzione ai loro feedback</p>						
Area Gestionale (caratteristiche e aspetti di confronto con il lavoro e con le persone che lavorano)	14. Sviluppo delle/i collaboratrici/ori	È la capacità di riconoscere i bisogni e valorizzare le differenti caratteristiche, risorse e contributi delle/i collaboratrici/ori, 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	<p>Motiva e coinvolge le persone valorizzando le loro caratteristiche ed il loro contributo per il raggiungimento degli obiettivi assegnati. Propone percorsi formativi alle/i proprie/i collaboratrici/ori. Attua processi di valutazione equi e trasparenti, fornendo feedback puntuali e costruttivi</p> <p>Crea spirito di gruppo tra le/i collaboratrici/ori condividendo con loro scelte e decisioni</p> <p>Supporta le/i collaboratrici/ori in momenti di difficoltà. Delega compiti e responsabilità a supporto della crescita e della motivazione delle/i collaboratrici/ori</p>						
	15. Flessibilità	È la capacità o volontà di adattarsi e di lavorare efficacemente in un'ampia gamma di situazioni o con persone o con gruppi diversi, è anche la capacità di comprendere i punti di vista differenti ai propri, di adattarsi alle nuove situazioni e di cambiare od accettare facilmente i cambiamenti	<p>Si apre ad un sereno e costruttivo confronto con le/gli altre/i, ricerca informazioni utili a recepire le esigenze e verifica la sintonia instaurata ed il livello di reciproca disponibilità</p> <p>Mostra orientamento e motivazione ad agire in situazioni diverse da quelle abituali o ad affrontare attività nuove, non lasciandosi condizionare da ciò che è consolidato e scontato</p> <p>Modifica il proprio stile di comportamento in funzione delle differenti persone, situazioni, ambienti frequentati, apprezzando e valorizzando le opinioni altrui nel tentativo di ricercare convergenze e condivisioni</p>						
	16. Ottimizzazione delle risorse	È la capacità di gestire le risorse economico-finanziarie, strumentali e tecnologiche, secondo criteri di efficienza e di efficacia, così da massimizzarne il valore	<p>Gestisce in modo razionale ed efficiente le risorse a disposizione e contribuisce alla definizione dei criteri di efficienza ed efficacia per l'impiego delle risorse dell'Ente anche attraverso il monitoraggio del rispetto dei criteri da parte delle/i proprie/i collaboratrici/ori</p> <p>È consapevole dell'impatto dei processi assegnati sulla dimensione economico finanziaria dell'Ente e compie analisi di previsione circa futuri costi e ricavi, identificando nuove modalità per un impiego più efficiente</p> <p>Individua criteri per valorizzare le risorse economiche, strumentali e materiali gestite, in linea con le strategie dell'ente e monitora i costi delle attività presidiate individuando azioni correttive per migliorare l'efficienza economica dei processi</p>						

DIZIONARIO PERSONALE NON DIRIGENTE							
Dizionario Competenze tecniche/professionali		Scala di Osservazione					
Profili Professionali e aree	Descrizione competenze	Contributo offerto migliorabile Punti 1	Contributo offerto adeguato saturamente Punti 2	Contributo offerto adeguato nella maggior parte dei comportamenti agiti Punti 3	Contributo offerto generamente adeguato e in alcuni casi buono Punti 4	Contributo offerto buono in tutti i casi ricorrenti Punti 5	Contributo offerto eccellente Punti 6
1	Operatore di supporto	1	Capacità di svolgere attività di informazione all'utenza interna/esterna				
		2	Capacità di svolgere attività di pulizia e di riordino				
		3	Abilità nello svolgere attività manuali e operative, di ausilio ad altre/i colleghe/i, trasporto di merci e/o persone, uso di automezzi				
2	Operatore esperto servizi generali	1	Capacità di dare informazioni di primo livello all'utenza interna/esterna				
		2	Capacità di svolgere attività operative sulla base delle direttive impartite anche utilizzando sistemi o strumenti informatici e/o macchinari (fotocopiatrici, scanner ecc)				
		3	Capacità di custodire e curare locali adibiti al lavoro				
		4	Capacità di utilizzare automezzi per lo svolgimento delle attività affidate				
3	Operatore esperto servizi culturali	1	Capacità di dare informazione e assistenza all'utenza di musei, biblioteche, archivi, monumenti, manifestazioni				
		2	Capacità di svolgere attività operative sulla base delle direttive impartite anche utilizzando sistemi o strumenti informatici e/o macchinari (fotocopiatrici, scanner ecc)				
		3	Capacità di svolgere attività di sorveglianza, inerenti la biglietteria e riscossione di tariffe				
4	Operatore esperto servizi educativi	1	Capacità di svolgere attività di sorveglianza, custodia ed igiene dei locali, supporto alla preparazioni pasti, rigoverno e riordino ambienti				
		2	Capacità di utilizzo di apparecchiature e attrezzature utilizzate nell'ambito del proprio lavoro				
		3	Capacità di sorvegliare, vigilare sulle/i bambine/i e soggetti con disabilità				
		4	Capacità di supportare educatrici/oni e insegnanti per le attività educative e per l'utilizzo dei servizi igienici				
5	Operatore esperto amministrativo accertatore	1	Capacità di utilizzare sistemi e strumenti informativi complessi e specifici inerenti l'attività svolta				
		2	Capacità di eseguire procedure specifiche e/o predisporre documenti funzionali all'attività				
		3	Capacità di assumere informazioni di necessità istituzionale da parte del Corpo di Polizia Municipale o del Comune in ordine a dati e requisiti vari delle persone fisiche e giuridiche				
		4	Abilità nel condurre automezzi e motomezzi nell'espletamento della propria attività				
6	Operatore esperto bibliotecario	1	Capacità di utilizzare strumenti informatici complessi e specifici relativi al proprio ambito di attività				
		2	Capacità di supportare operativamente le direzioni e/o le/i responsabili di struttura (attività di segreteria) nella gestione del patrimonio documentario				
		3	Capacità di eseguire procedure specifiche (interventi di timbratura, copertinatura, etichettatura, semplici registrazioni) e/o predisporre documenti e/o atti specialistici in attuazione di norme nell'ambito del lavoro svolto e verificare la correttezza dei dati trattati				
		4	Conoscenza di base di elementi afferenti alla biblioteconomia e archivistica				
7	Operatore esperto amministrativo	1	Capacità di utilizzare sistemi e strumenti informatici complessi e specifici (es. protocollo informatico, gestione informatica del personale, ecc)				
		2	Capacità di supportare operativamente le Direzioni e/o le/i responsabili di struttura (attività di segreteria)				
		3	Capacità di eseguire procedure specifiche e/o predisporre documenti e/o atti specialistici in attuazione di norme nell'ambito del lavoro svolto e verificarne la correttezza dei dati trattati				
		4	Conoscenza di base di elementi di bilancio, di contabilità, maneggio denaro, fatturazione				
8	Operatore esperto socio assistenziale	1	Abilità nello svolgimento di attività operative quali trasporto, pulizia personale e assistenza utenti, custodia, pulizia ambienti e somministrazione pasti				
		2	Capacità di dare supporto nella realizzazione di progetti di intervento				
		3	Capacità di accogliere, orientare e dare informazioni alle/gli utenti, alle famiglie, ai gruppi, alle istituzioni sociali				
		4	Capacità di essere collaborativa/o nell'assistenza all'utente minore, anziana/o, portatrice/ore di disabilità				
9	Operatore esperto tecnico	1	Abilità nell'utilizzo di Internet e dei pacchetti applicativi di office più comuni e/o specifici inerenti l'attività svolta				
		2	Capacità di redigere elaborati tecnici, amministrativi e contabili con il supporto di applicativi informatici anche specifici				
		3	Capacità professionale tecnica di carattere manuale operativo in materia di strade, opere edili, aree ambientali, paesaggistiche, verde pubblico ed impianti				
		4	Conoscenza di leggi e regolamenti riguardanti specifici servizi, attività, materie e la sicurezza sul lavoro				
10	Operatore esperto notificatore	1	Capacità di occuparsi di tutte le attività inerenti le notifiche quali la pubblicazione degli atti, la tenuta di scadenziari, la redazione di atti amministrativi, la notifica				
		2	Capacità di relazionarsi all'interno dell'Ente e con l'utenza esterna				
		3	Abilità nel condurre automezzi e/o motomezzi				
11	Operatore esperto ambientale (ad esaurimento)	1	Capacità di eseguire operazioni tecniche e lavorazione del terreno per manutenzione delle piante, degli alberi, aree verdi, grandi alberature				
		2	Capacità di occuparsi della manutenzione e sorveglianza degli impianti sportivi ed esecuzione di operazioni finalizzate alla conduzione dell'impianto (accensione impianti, centraline ecc.)				
		3	Abilità nel condurre automezzi, motomezzi per il trasporto di persone e/o materiali, capacità di utilizzare macchine operatrici e di occuparsi della loro manutenzione				
		4	Conoscenza di leggi e regolamenti riguardanti specifici servizi, attività, materie e la sicurezza sul lavoro				
12	Operatore esperto autista	1	Abilità di condurre macchine operatrici complesse, scuolabus e autoveicoli per trasporto di persone e materiali, sistemazioni carichi sui veicoli				
		2	Capacità di essere collaborativo/a con il personale con il quale o per il quale viene effettuato il trasporto				
		3	Capacità di rendicontazione e registrazione inerente i trasporti effettuati				
		4	Capacità di manutenzione e pulizia dei mezzi, degli strumenti e dei locali utilizzati				
13	Operatore esperto autoveicoli (ad esaurimento)	1	Abilità di operare tecnicamente nelle autofficine che si occupano di manutenzione, revisione e collaudo di parti meccaniche, elettriche e elettroniche di motoveicoli, autoveicoli e macchine operatrici				
		2	Abilità di condurre motoveicoli e autoveicoli anche per il trasporto di persone				
		3	Capacità di rendicontazione e registrazione degli interventi effettuati				
		4	Capacità di manutenzione e pulizia dei mezzi, degli strumenti e dei locali utilizzati				

56		6	Capacità di effettuare analisi ed elaborazione dei dati, rappresentandole anche graficamente						
		7	Capacità di creare e predisporre strumenti finalizzati alle indagini statistiche						
	Funzionario tecnico	1	Conoscenza di leggi e regolamenti riguardanti specifici servizi, attività, materie e la sicurezza sul lavoro						
		2	Capacità di redigere atti e relazioni riferite al proprio ambito di attività						
		3	Capacità di utilizzare procedure informatiche complesse e specifiche relative al proprio ambito di attività						
		4	Conoscenza di modelli in uso di organizzazione del lavoro (dalla gestione delle procedure contabili, protocollo e archiviazione) e della gestione del personale.						
		5	Conoscenza teorica e capacità professionale riferita a diversi ambiti di intervento quali ciclo trattamento delle acque, elettronica, informatica, telecomunicazioni, organizzazione dei processi produttivi, territorio, ambiente, mobilità e trasporti, verde pubblico, patrimonio/storico e artistico, patrimonio immobiliare e logistica interna						
		6	Capacità di intraprendere studi e ricerche e di progettare interventi per realizzazione, manutenzione di opere e impianti						
		7	Capacità di misurare, fare perizie, dirigere e collaudare e monitorare l'andamento dei lavori anche attraverso l'utilizzo di strumenti e attrezzature specifiche						
57			8	Capacità di svolgere attività inerenti l'istruttoria per rilascio autorizzazioni, concessioni, certificazioni urbanistiche					
	Responsabile Servizio Prevenzione e Protezione (ad esaurimento)	1	Conoscenza delle norme e regolamenti in materia di tutela della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro						
		2	Capacità di redigere atti e relazioni riferite al proprio ambito di attività						
		3	Capacità di utilizzare procedure informatiche complesse e specifiche relative al proprio ambito di attività						
		4	Conoscenza di modelli in uso di organizzazione del lavoro (dalla gestione delle procedure contabili, protocollo e archiviazione) e della gestione del personale						
		5	Capacità di coordinare le attività del Servizio Prevenzione Protezione della struttura nella quale svolge la propria attività						
		6	Capacità di collaborare con la/I Datrice/ore di Lavoro e con le figure coinvolte nella valutazione dei rischi						
		7	Capacità di elaborare i documenti necessari ai fini della sicurezza						
		8	Capacità di relazionarsi con altre figure professionali anche esterne all'Ente al fine di integrare l'azione di prevenzione e protezione						
		9	Capacità di collaborare alla definizione dei criteri di aggiornamento tecnico professionali riguardanti normative e procedure e di effettuare sopralluoghi nelle sedi di lavoro						
58		1	Elevata conoscenza delle normative di riferimento della PA e specialistiche riferite al proprio ambito di attività						
	Funzionario biologo (ad esaurimento)	2	Capacità di redigere atti e relazioni riferiti al proprio ambito di attività						
		3	Conoscenza di modelli in uso di organizzazione del lavoro (dalla gestione delle procedure amm.ve./contabili, protocollo e archiviazione) e della gestione del personale						
		4	Capacità di utilizzare sistemi e procedure informatiche trasversali all'Ente e specifiche relative al proprio ambito di attività						
		5	Capacità di ricercare, studiare, promuovere interventi per gestione e manutenzione laboratori, analisi, rilievi, misurazioni e perizie						
		6	Capacità di dirigere i lavori, collaudare, adempiere a funzioni amministrative e di contabilità, approvvigionamento materiale						
		7	Capacità di elaborare ed analizzare dati, predisporre elaborati tecnici e relazioni						
59			1	Elevata conoscenza delle normative di riferimento della PA e specialistiche riferite al proprio ambito di attività					
	Funzionario economico statistico (ad esaurimento)	2	Capacità di redigere atti e relazioni riferiti al proprio ambito di attività						
		3	Conoscenza di modelli in uso di organizzazione del lavoro (dalla gestione delle procedure contabili, protocollo e archiviazione) e della gestione del personale						
		4	Capacità di utilizzare sistemi e procedure informatiche trasversali all'Ente e specifiche relative al proprio ambito di attività						
		5	Capacità di pianificare indagini economiche e statistiche e di effettuare rilevazioni statistiche						
		6	Capacità di analisi ed elaborazione dei dati, rappresentandole anche graficamente						
		7	Capacità di creare e predisporre strumenti atti alle indagini economiche/statistiche						
60			1	Conoscenza delle normative della PA, specialistiche riferite all'ambito di attività					
	Funzionario educatore nidi	2	Capacità di redigere atti e relazioni riferite al proprio ambito di attività						
		3	Capacità di utilizzare procedure informatiche complesse e specifiche relative al proprio ambito di attività						
		4	Capacità di educare e/o formare e verificare l'apprendimento e di promuoverne lo sviluppo psico-fisico e l'igiene delle/i bambine/i						
		5	Capacità di svolgere funzioni di sorveglianza, assistenza, organizzare attività ricreative, curare la corretta alimentazione e l'igiene personale						
		6	Capacità di gestire i rapporti con le famiglie, i gruppi e le istituzioni sociali, capacità di collaborare con gli organi collegiali						
		7	Capacità di intraprendere attività di studio e di ricerca e di aggiornare la documentazione personale di ogni bambina/o						
		8	Capacità di redigere programmi didattici e piani educativi						
61			1	Conoscenza delle normative della PA, specialistiche riferite all'ambito di attività					
	Funzionario educatore professionale socio-pedagogico	2	Capacità di redigere atti e relazioni riferite al proprio ambito di attività						
		3	Capacità di utilizzare procedure informatiche complesse e specifiche relative al proprio ambito di attività						
		4	Capacità di supervisionare, gestire, collaborare, verificare e valutare interventi in campo educativo e formativo, rivolti alla persona, alla coppia, alla famiglia, al gruppo, agli organismi sociali e alla comunità in generale						
		5	Conoscenza e applicazione degli strumenti conoscitivi, metodologici e di intervento per la prevenzione, l'osservazione, la valutazione e l'intervento in ambito educativo sui bisogni manifestati dalle/i minori e dalle/gli adulti						
		6	Capacità di organizzare, gestire, collaborare, anche nell'ambito di equipe multidisciplinari, interventi e servizi educativi e formativi in ambito socio-educativo, socio-assistenziale e socio-sanitario rivolti a persone in difficoltà o in condizione di disagio, con l'obiettivo della crescita integrale e dell'inserimento o del reinserimento sociale						
		7	Conoscenza della pedagogia, psicologia e neuropsichiatria riferiti all'età evolutiva e all'età adolescenziale, alle situazioni di marginalità, disagio e disabilità						
		8	Conoscenza, applicazione, capacità di collaborare, organizzare e programmare i servizi sociali a livello territoriale, in relazione agli aspetti ed agli interventi educativi						
62			1	Capacità di educare e di trasmettere apprendimenti a bambine/i e soggetti con disabilità					
	Funzionario insegnante scuola dell'infanzia	2	Capacità di curare e monitorare le attività educative e didattiche rivolte a bambine/i e a soggetti con disabilità						
		3	Capacità di utilizzare procedure informatiche relative al proprio ambito di attività						
		4	Capacità di redigere la programmazione didattica e i piani educativi						
63			5	Capacità di interfacciarsi e di collaborare con le famiglie e le/i colleghe/i					

DIZIONARIO PERSONALE NON DIRIGENTE				Scala di osservazione					
Dizionario Competenze trasversali (16 competenze)				Contributo offerto migliore Punti 1	Contributo offerto adeguato salutarmente Punti 2	Contributo offerto adeguato nella maggior parte dei comportamenti agli Punti 3	Contributo offerto generalmente adeguato e in alcuni casi buono Punti 4	Contributo offerto buono in modo discreto Punti 5	Contributo offerto eccellente Punti 6
Area Competenza	Competenza	Descrizione generica	Comportamenti osservati						
Area cognitiva (competenze che attengono ai processi mentali e di apprendimento)	1. Problem Solving	È la capacità di individuare soluzioni proporzionate al problema e realizzabili all'interno del contesto di riferimento. Comportamenti tipici che rivelano questa competenza sono: stabilire le priorità del lavoro in ordine d'importanza, scomporre in parti i compiti, riconoscere più probabili cause di eventi o conseguenze di azioni, usare più modi analitici per individuare soluzioni	<p>Comprende il problema, reperisce le fonti informative, ne verifica l'esattezza</p> <p>Elabora i dati e le informazioni, tenendo conto degli specifici problemi, delle/gli interlocutori/ori e del contesto</p> <p>Perviene a concrete alternative di soluzione ed a diagnosi di sintesi corrette ed efficaci, individuando gli aspetti essenziali e prioritari di un problema ed aggregandoli omogeneamente alle/gli interlocutori/ori e al contesto</p>						
	2. Consapevolezza Organizzativa	È la capacità di comprendere la cultura della propria organizzazione e della propria posizione al suo interno. E' anche la capacità di comprendere le potenzialità del proprio operato in relazione al ruolo ricoperto nonché di prevederne le ripercussioni su individui e gruppi	<p>È attiva/o nel reperire informazioni circa i cambiamenti che avvengono nel contesto nel quale opera</p> <p>Conosce il contesto lavorativo dell'Ente e i supporti operativi idonei a fornire un valido contributo (dati, persone, strumenti)</p> <p>Ha conoscenza del contesto nel quale opera nonché delle modalità più idonee a garantire il raggiungimento degli obiettivi e delle opportunità offerte dal territorio per la realizzazione degli obiettivi che l'Ente si pone</p>						
	3. Consapevolezza Digitale	È la capacità di comprendere il valore e gli impatti dei processi di digitalizzazione in atto, dimostrando apertura all'innovazione tecnologica, utilizzando in modo consapevole anche gli strumenti di condivisione e collaborazione nei processi di lavoro e nelle relazioni interne ed esterne, promuovendo l'introduzione di nuovi strumenti e modalità di lavoro	<p>Dimostra di comprendere il valore e gli impatti che gli strumenti digitali e le tecnologie hanno sull'operatività del proprio lavoro</p> <p>Utilizza in modo consapevole e proattivo le potenzialità della collaborazione a distanza e approfondisce continuamente la conoscenza degli strumenti digitali e delle tecnologie</p> <p>Modifica il proprio modo di lavorare adeguandosi alle nuove modalità di lavoro e agli strumenti</p>						
	4. Orientamento all'apprendimento	È la capacità di dimostrare consapevolezza circa le conoscenze e 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	<p>È consapevole delle proprie necessità di aggiornamento professionale e accetta i feedback per correggere eventuali errori, si concentra sull'acquisizione delle conoscenze e capacità tecniche necessarie al suo ruolo</p> <p>Apprende dall'esperienza nell'ottica di una più piena copertura del suo ruolo e ricerca attivamente opportunità di apprendimento</p> <p>Struttura un progetto di crescita personale e professionale per la copertura del suo attuale ruolo anche tramite autoformazione o richiesta di affiancamento alle/i colleghe/i</p>						
Area Realizzativa (competenze che attengono all'azione e all'operatività)	5. Orientamento al risultato	È l'interesse a lavorare bene e a misurarsi con standard di eccellenza. Denota impegno a migliorare, orientamento all'efficienza, sforzo per superare obiettivi fissati, tentativo di fare qualcosa di nuovo rispetto alle/gli altre/i	<p>Segue le indicazioni date per lo svolgimento dei processi ed è flessibile a nuovi modelli di lavoro della propria struttura in funzione di un approccio agile dell'organizzazione, per un miglioramento quantitativo e qualitativo delle attività/servizi</p> <p>Consegue i risultati e/o rispetta i programmi con un livello d'impegno e di volontà che garantiscono l'efficienza delle azioni</p> <p>Si impegna con particolare tenacia nel perseguire efficacemente i risultati, senza mai scoraggiarsi, garantendo la costante concentrazione per superare ogni ostacolo</p>						
	6. Iniziativa	È la capacità di attivarsi in modo propositivo cogliendo le opportunità senza attendere input esterni, a fare più di quanto sia richiesto, influenzando gli eventi	<p>Svolge le attività che gli vengono affidate senza necessità di ulteriori sollecitazioni e coglie come opportunità la possibilità di svolgere nuove attività</p> <p>Si mantiene attivo/a e interessato/a al suo lavoro e propone attività da realizzare nell'ambito del proprio ruolo</p> <p>Agisce in modo cosciente e coinvolto, creando ove possibile le circostanze di successo, esprimendo consapevolezza delle proprie azioni. Accoglie positivamente incarichi impegnativi. Propone idee e osservazioni nell'ambito della sua area di competenza</p>						
	7. Organizzazione	È la capacità di pianificare, gestire e monitorare efficacemente le attività, tenendo conto di vincoli/opportunità in coerenza con gli obiettivi da perseguire, pianificare e predisporre programmi di attività, organizzare le procedure e i mezzi, assegnare i compiti, utilizzare le risorse disponibili, rispettando tempi e costi. Attitudine a ordinare e a pianificare le attività con precisione, metodo e attenzione, riducendo il rischio di errori e assicurando la qualità.	<p>Conosce il contesto lavorativo dell'Ente, in particolare i supporti operativi necessari (dati, persone, strumenti), e organizza le attività tenendo conto dei vincoli presenti nel suo ambito per offrire un efficace contributo alla propria organizzazione</p> <p>Struttura con metodo le risorse (tecniche, economiche, umane, etc.) e definisce le modalità e strumenti di lavoro coerenti con gli obiettivi da raggiungere</p> <p>Pianifica la propria attività e quella delle/i proprie/i collaboratrici/ori e l'uso delle risorse disponibili, monitorando gli avanzamenti dei processi assegnati per conseguire risultati quantitativamente e qualitativamente adeguati alle attese</p>						
	8. Affidabilità	È la capacità di 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	<p>Lavora rispettando le regole e le procedure organizzative, porta avanti il suo lavoro seguendo le indicazioni ricevute</p> <p>Svolge le attività previste rispettando gli impegni presi in particolare in termini di scadenze</p> <p>Porta avanti il suo lavoro nell'interesse dell'amministrazione, gestendo responsabilmente i margini di discrezionalità, assumendone la responsabilità in coerenza con le tempistiche assegnate e i risultati attesi</p>						
9. Attenzione all'utente/collega/cittadino/a	È la capacità di concentrare i propri sforzi nella ricerca e comprensione dei bisogni altrui allo scopo di attivarsi per soddisfarli	<p>È in grado di aprirsi ad un sereno e costruttivo confronto con gli altri, di ricercare ogni informazione utile a recepire le esigenze delle/i clienti (interne/i/esterne/i) e di verificare costantemente la sintonia instaurata ed il livello di reciproca disponibilità</p> <p>Rileva e analizza i reali bisogni delle/i clienti (interne/i/esterne/i), comprendendone le opinioni, gli atteggiamenti e gli stili comportamentali, e approfondendone le richieste, le esigenze e gli interessi</p> <p>Risponde alle richieste ed ai bisogni manifestati dall'utenza (interna/esterna) e promuove lo sviluppo di azioni tese a soddisfarne tempestivamente il soddisfacimento dopo averne attentamente interpretato e valutato la natura</p>							

Area Relazionale (capacità dimostrate dalla singola persona nel rapportarsi con altri soggetti o con gruppi. Coinvolge aspetti legati alla comunicazione)	10. Lavoro di gruppo	È il desiderio di lavorare in collaborazione con le/gli altre/i di essere parte di un gruppo. E' la capacità di entrare in rapporto reciproco per raggiungere un risultato comune	Fornisce le informazioni e le competenze possedute utili al lavoro e al raggiungimento del risultato comune							
			Organizza il proprio lavoro valutando le diverse modalità di prestazione del lavoro nei gruppi ibridi, offrendo la propria disponibilità a concretizzare insieme i risultati attesi.							
			Integra le proprie energie con quelle delle/gli altre/i per il raggiungimento degli obiettivi, partecipa attivamente al lavoro per il raggiungimento di un risultato comune e si confronta, favorendo il gioco di squadra e riducendo le contrapposizioni per individuare soluzioni condivise, e contribuendo alla costruzione di un clima di lavoro positivo							
	11. Persuasione	È la capacità di influenzare e di avere un impatto persuasivo sulle/gli altre/i, finalizzato a coinvolgerle/i nel portare a termine un impegno o un progetto, creando condivisione	Ricerca e/o crea sintonia con le/gli interlocutori/ori (colleghe/i, clienti, superiori, collaboratrici/ori, ...), condividendo con esse/i interessi e motivazioni di lavoro, idee e prospettive di sviluppo, modalità operative ecc.							
È capace di esprimere, sostenere e difendere, senza rigidità e/o ostinazione, le proprie argomentazioni in modo concreto e utile a suscitare nelle/gli altre/i interesse e credibilità										
Influenza i comportamenti delle/gli altre/i, favorendo il confronto e arrivando ad una condivisione delle proprie opinioni, pur rispettando i punti di vista differenti dal proprio										
12. Gestione delle emozioni	È la capacità di riconoscere e gestire 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	Riconosce i propri stati emotivi e nelle situazioni di pressione, difficoltà e stress controlla le proprie reazioni e si attiva per chiedere supporto mantenendo la giusta distanza relazionale anche in situazioni critiche								
		Conta sulle proprie risorse personali, anche nei momenti di tensione o difficoltà, pensando in positivo e reagendo a imprevisti e contrattempi, senza scoraggiarsi								
		Mantiene costantemente elevato il livello di prestazione offerta, anche in presenza di forti carichi emotivi o stress, gestendo efficacemente le relazioni anche nei momenti di tensione, conflittualità o forte coinvolgimento emotivo								
13. Comunicazione	È la capacità di comunicare in modo chiaro ed efficace, adattando lo stile ai diversi contesti ed interlocutori/ori; ascoltare e coinvolgere l'interlocutrice/ore	Trasmette ed esprime concetti anche complessi in modo chiaro ed esaustivo utilizzando uno stile di comunicazione efficace e credibile. Verifica che la comunicazione sia chiara per entrambe le parti								
		Ascolta con attenzione le richieste dell'interlocutrice/ore ponendo eventuali domande e adatta il linguaggio e lo stile di comunicazione (verbale e non verbale) tenendo conto del contesto, delle/gli interlocutori/ori e degli obiettivi								
		Risponde tempestivamente in modo esaustivo ed appropriato alle richieste delle/i diverse/i interlocutori/ori, argomentando in modo convincente ed evidenziando i punti di forza delle proprie posizioni, prestando attenzione ai loro feedback								
Area Gestionale (caratteristiche e aspetti di confronto con il lavoro e con le persone che lavorano)	14. Decisione	Convinzione di poter assolvere un compito, di effettuare la scelta giusta, di riuscire anche in situazioni critiche a reagire costruttivamente	Considera con lucidità le possibili alternative, sulla base di quanto esse concorrono al conseguimento degli obiettivi sottostanti alla decisione							
			Sceglie anche in condizioni di incertezza e sostiene la propria scelta, nel rispetto delle regole, senza temere di esporsi e con argomentazioni appropriate, anche in assenza di indirizzi, norme, procedure							
			Si assume piena responsabilità dei rischi e delle conseguenze connessi alle scelte effettuate, in funzione delle deleghe ricevute, del ruolo ricoperto e/o del proprio inquadramento gerarchico							
	15. Flessibilità	È la capacità o volontà di adattarsi e di lavorare efficacemente in un'ampia gamma di situazioni o con persone o con gruppi diversi, è anche la capacità di comprendere i punti di vista differenti ai propri, di adattarsi alle nuove situazioni e di cambiare ed accettare facilmente i cambiamenti	Si apre ad un sereno e costruttivo confronto con le/gli altre/i, ricerca informazioni utili a recepire le esigenze e verifica la sintonia instaurata ed il livello di reciproca disponibilità							
			Mostra orientamento e motivazione ad agire in situazioni diverse da quelle abituali o ad affrontare attività nuove, non lasciandosi condizionare da ciò che è consolidato e scontato							
			Modifica il proprio stile di comportamento in funzione delle differenti persone, situazioni, ambienti frequentati, apprezzando e valorizzando le opinioni altrui nel tentativo di ricercare convergenze e condivisioni							
16. Ottimizzazione delle risorse	È la capacità di gestire le risorse economico-finanziarie, strumentali e tecnologiche, secondo criteri di efficienza e di efficacia, così da massimizzarne il valore	Pone attenzione alla tutela delle risorse materiali e strumentali assegnate e imposta le proprie attività rispettando i criteri di utilizzo delle risorse dettati dall'organizzazione								
		È consapevole dell'impatto della propria attività sulla dimensione economico finanziaria dell'Ente e gestisce in modo razionale ed efficiente le risorse a disposizione								
		Monitora i costi delle attività presidiate, individuando anche azioni correttive e contribuisce alla definizione dei criteri di efficienza ed efficacia per l'impiego delle risorse dell'ente								

Allegato n. 2

Metodologia di calcolo della percentuale di realizzazione degli obiettivi specifici di secondo livello (PIAO) e delle schede Servizio

La percentuale di realizzazione di un obiettivo è calcolata in base ai suoi indicatori. Sempre sulla base degli indicatori sono monitorate le attività ordinarie dei Servizi rappresentate nelle schede Servizio. Alla/al Direttrice/ore Generale è riservata la possibilità, sentito la/il responsabile, di rideterminare la percentuale di raggiungimento dell'obiettivo e della Scheda servizio, ad esempio, in caso di discordanza tra la percentuale dichiarata dalla/il responsabile e quella calcolata dal Servizio Pianificazione Controllo e Statistica. L'intervento di mediazione è previsto anche al fine di valorizzare il rispetto della tempistica stabilita nelle fasi con una variazione in aumento o in diminuzione fino a un massimo di cinque punti percentuali, sulla base della rilevanza delle fasi stesse e delle motivazioni addotte dalla/il responsabile. In caso di obiettivo interdirezionale, ritenuto particolarmente qualificante in quanto tale, la/il Direttrice/ore Generale può elevare la percentuale finale di realizzazione dell'obiettivo sempre entro i cinque punti percentuali.

Gli indicatori non hanno un peso differenziato e sono da considerare equivalenti fra loro.

Per ciascun indicatore a consuntivo viene calcolata la percentuale di raggiungimento sulla base del confronto tra valore atteso (target) e valore raggiunto, utilizzando il metodo proporzionale. Ogni indicatore ha un suo orientamento ottimale (in crescita o in decrescita) che il sistema Jente consente di rilevare utilizzando il campo presente alla voce indicatori "*valore raggiunto maggiore di valore previsto è positivo*".

Dal confronto tra valore raggiunto e valore atteso possono verificarsi i seguenti casi:

a) Se l'indicatore è orientato in crescita:

1. il raggiunto corrisponde o supera l'atteso: l'indicatore è raggiunto al 100%;
2. il raggiunto è inferiore all'atteso: l'indicatore non è raggiunto al 100% e la percentuale di raggiungimento viene calcolata proporzionalmente considerando lo scostamento tra valore effettivo raggiunto e valore atteso mediante la seguente formula:

$$x = (\text{valore raggiunto}/\text{valore atteso}) * 100$$

b) Se l'indicatore è orientato in decrescita (es: tempi di attesa; tempi di rilascio pratiche ecc):

1. il raggiunto corrisponde o è inferiore all'atteso: l'indicatore è raggiunto al 100%;
2. il raggiunto supera l'atteso: l'indicatore non è raggiunto al 100% e la percentuale di raggiungimento viene calcolata proporzionalmente considerando lo scostamento tra valore effettivo raggiunto e valore atteso mediante la seguente formula:

$$x = (\text{valore atteso} / \text{valore raggiunto}) * 100$$

c) In caso di indicatori con valore atteso di tipo "data" possono verificarsi i seguenti casi:

1. la data raggiunta corrisponde o è antecedente alla prevista: l'indicatore è raggiunto al 100%;
2. la data raggiunta è successiva alla prevista: la percentuale di raggiungimento viene calcolata proporzionalmente considerando lo scostamento tra il numero di giorni effettivi impiegati (compresi tra il primo gennaio e la data raggiunta) e il numero dei giorni previsti (compresi tra il primo gennaio e la data prevista) mediante la seguente formula:

$$x = (n. \text{giorni previsti} / n. \text{giorni effettivi}) * 100$$

La percentuale finale di realizzazione dell'obiettivo è data dalla media delle percentuali finali di raggiungimento dei singoli indicatori (somma delle singole percentuali di realizzazione / numero degli indicatori).

Anche per le schede Servizio viene utilizzata la stessa modalità di calcolo.

Riportiamo, nella tabella che segue, un'esemplificazione di calcolo fatta ipotizzando un obiettivo con cinque indicatori, di cui due in crescita, due in decrescita e uno di tipo data:

Obiettivo xxx					
Indicatori		Orientamento	Valore atteso	Valore raggiunto	% realizz (*)
1	n.report prodotti	crescita	3	4	100
2	% di accoglimento delle domande (n.domande accolte/n. domande ricevute)	crescita	100%	83,33 (50/60)	83,3
3	Tempi di rilascio pareri	decrescita	20 gg	10 gg	100
4	Tempi di rilascio pratica	decrescita	20 gg	40 gg	50
5	Progetto esecutivo approvato	data	15.11.2021 (n. giorni dal 01/01: 319)	31.12.2021 (n. giorni dal 01/01: 365)	87,4
<p>(*) Modalità di calcolo dei singoli indicatori:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. caso A1 con valore raggiunto che supera l'atteso e quindi l'indicatore è raggiunto al 100%; 2. caso A2 con valore raggiunto inferiore all'atteso. Si applica la formula "valore atteso : valore raggiunto = 100 : x" per cui $x = (83,33 \cdot 100) / 100 = 83,3$; 3. caso B1 con valore raggiunto inferiore all'atteso e quindi l'indicatore è raggiunto al 100%; 4. caso B2 con valore raggiunto superiore all'atteso. Si applica la formula "$x = (\text{valore atteso} / \text{valore raggiunto}) \cdot 100$" per cui $x = (20 / 40 \cdot 100) = 50$; 5. caso C2 con valore raggiunto superiore all'atteso. Si applica la formula "$x = (\text{n. giorni previsti} / \text{n. giorni effettivi}) \cdot 100$" per cui $x = (319 / 365 \cdot 100) = 87,4$; <p>Percentuale finale di realizzazione dell'obiettivo: $(100+83,3+100+50+87,4)/5=84,1$</p>					