

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIRIGENTI

I Cosa si misura e valuta: descrizione del sistema

Il presente sistema che stabilisce le modalità ed i criteri per la valutazione del merito dei dirigenti è riferito all'anno 2018 e sarà suscettibile di aggiornamento annuale, ai sensi dell'art. 7 del D. Lgs. 150/2009 e ss.mm.ii.

È rivolto a tutti i dirigenti della Provincia di Parma, con contratto a tempo indeterminato o determinato, che siano stati in servizio almeno 60 giorni nell'anno considerato. Nel caso di Personale a scavalco con altri Enti, la retribuzione di risultato sarà proporzionale alle ore di servizio effettivo prestato presso la Provincia di Parma.

Le principali innovazioni da apportare nel sistema di misurazione e valutazione dell'Ente, per i dirigenti, sono conseguenza dei seguenti **principi** e innovazioni del DLGS 150/2009 e ss.mm.ii.:

Art. 7. Comma 2 del DLGS 150/2009 e ss.mm.ii.: La funzione di misurazione e valutazione delle performance è svolta: omissis:

((b) dai dirigenti di ciascuna amministrazione, secondo quanto previsto agli articoli 8 e 9;

c) dai cittadini o dagli altri utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione, partecipando alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione, secondo quanto stabilito dagli articoli 8 e 19-bis.))

((2-bis. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance, di cui al comma 1, è adottato in coerenza con gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica ai sensi dell'articolo 3, comma 2, e in esso sono previste, altresì, le procedure di conciliazione, a garanzia dei valutati, relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance e le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.))

Quanto al punto b), è stato previsto nel sistema di valutazione delle PO e del personale di comparto che la valutazione del personale sia effettuata dai dirigenti.

Quanto al punto c), tenuto conto che l'art. 19 bis del predetto DLGS prevede che :

(((Partecipazione dei cittadini e degli altri utenti finali).))

((1. I cittadini, anche in forma associata, partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative, anche comunicando direttamente all'Organismo indipendente di valutazione il proprio grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati, secondo le modalità stabilite dallo stesso Organismo.

2. Ciascuna amministrazione adotta sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini in relazione alle attività e ai servizi erogati, favorendo ogni più ampia forma di

partecipazione e collaborazione dei destinatari dei servizi, secondo quanto stabilito dall'articolo 8, comma 1, lettere c) ed e).

3. Gli utenti interni alle amministrazioni partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative in relazione ai servizi strumentali e di supporto secondo le modalità individuate dall'Organismo indipendente di valutazione.

4. I risultati della rilevazione del grado di soddisfazione dei soggetti di cui ai commi da 1 a 3 sono pubblicati, con cadenza annuale, sul sito dell'amministrazione.

5. L'organismo indipendente di valutazione verifica l'effettiva adozione dei predetti sistemi di rilevazione, assicura la pubblicazione dei risultati in forma chiara e comprensibile e ne tiene conto ai fini della valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione e in particolare, ai fini della validazione della Relazione sulla performance di cui all'articolo 14, comma 4, lettera c).))

l'Ente continuerà nella realizzazione dell'analisi di customer satisfaction, aggiungendo l'analisi da parte dei dirigenti dei risultati e lo studio di misure correttive là dove l'indagine ha rivelato criticità o aspetti migliorabili.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance dovrà, inoltre, adeguarsi agli indirizzi del Dipartimento della funzione pubblica, quando verranno emanati, in attuazione del DLGS 74/2017.

AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Circa la performance organizzativa, l'art.8 del DLGS 150/2009 prevede che il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

((a) l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;));

b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;

c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;

d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;

e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;

f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;

g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;

h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Circa la performance individuale, l'art.9 del DLGS 150/2009 prevede che la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e'collegata:

a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità *((, ai quali e' attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva));*

- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate (*nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate*);
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Le disposizioni in materia di anticorruzione e di trasparenza percorrono trasversalmente tutte le attività dell'Ente. Per cui la loro osservazione deve diventare lo "stile di attività" dell'Ente. Anche la differenziazione dei giudizi dell'attività dei collaboratori è importante, per i riflessi che questa ha sia sotto il profilo del miglioramento dei comportamenti sia per le conseguenze che i giudizi riverberano sull'istituto delle progressioni orizzontali e verticali (art. 23 e 52 del D. Lgs. 150/2009).

Al fine di incentivare il rispetto degli obblighi di legge sopra segnalati, si introduce una voce correttiva alla valutazione del comportamento dei dirigenti che, sulla base di un'istruttoria a cura dei Responsabili competenti, permette al Nucleo di valutazione di togliere un massimo di 10 punti percentuali al punteggio ottenuto, secondo il seguente schema:

Fattore valutato	Punteggio % penalità
Mancata e ingiustificata partecipazione alla formazione obbligatoria in tema di anticorruzione e trasparenza (Relazione del Responsabile Anticorruzione e della Trasparenza)	- 2 punti max
Mancato rispetto dei tempi dei procedimenti (Relazione del Responsabile Ufficio Controllo Atti)	- 2 punti max
Numero di richieste di accesso civico per mancata pubblicazione di atti dovuti ai sensi del D.Lgs 33/2013 e D.Lgs 97/2016 e s.m.i. (Relazione del Responsabile dell'accesso civico)	- 2 punti max

Un ulteriore eventuale elemento correttivo della valutazione è riferibile al rispetto del principio di differenziazione del merito, così come previsto dal D. Lgs 150/2009 e s.m.i., e della corretta applicazione del sistema di valutazione, utilizzando i dati delle percentuali di raggiungimento ottenute nella valutazione del comportamento (del personale ad ogni dirigente assegnato) (e non la fascia di iscrizione in cui il dipendente è stato collocato agli effetti della erogazione della retribuzione di risultato), secondo il seguente schema:

Fattore valutato	Punteggio % penalità
Valutazioni non differenziate tra loro (valutazione sulla base dello scostamento quadratico medio e range) - (Relazione del Responsabile del Servizio Organizzazione)	- 2 punti max
Valutazioni con valore modale (moda) centrato nei valori massimi previsti - ad es.: ipotizzando una valutazione massima di 100 punti, se la maggioranza relativa dei soggetti da valutare ottiene il punteggio di 100, si incorre nella penalizzazione. (Relazione del Responsabile del Servizio Organizzazione)	- 2 punti max

II Come si misura e valuta la performance organizzativa

La performance organizzativa sarà valutata sulla base di più progetti comuni a tutto l'Ente e trasversali a tutti i servizi.

La performance organizzativa sarà valutata per un massimo teorico di 550 punti che saranno suddivisi tra i progetti che verranno individuati nel 2018.

Per gli obiettivi che verranno assegnati il punteggio pieno solo se l'obiettivo sarà completamente raggiunto; in caso di percentuali di raggiungimento comprese fra il 70 e il 99, il punteggio sarà attribuito in modo proporzionale; in caso di valutazioni inferiori a 70 (escluso), non sarà attribuito alcun punteggio.

Per il solo obiettivo dell'indagine di customer satisfaction, sarà assegnato il punteggio pieno solo se verrà raggiunto il 70% del punteggio massimo, per risultati inferiori il punteggio sarà attribuito in modo proporzionale.

Qualora per motivi oggettivi ed adeguatamente motivati, un Dirigente non possa essere coinvolto in uno o più degli obiettivi sopraindicati, i punti teoricamente assegnabili saranno ripartiti equamente fra gli altri obiettivi e saranno assegnati in funzione della percentuale di raggiungimento di questi ultimi.

III Come si misura e valuta la performance individuale

La performance individuale sarà valutata per un massimo teorico di 450 punti così suddivisi: 150 punti sulla prestazione legata ad obiettivi conferiti e 300 punti sugli effetti dei comportamenti assunti da ciascun dirigente nel corso dell'anno.

Il Nucleo di valutazione, qualora si dovessero verificare modifiche sostanziali alla struttura organizzativa, anche a seguito di nuovi adempimenti previsti dalla normativa, potrà variare questa suddivisione dei punti riconoscendo un peso maggiore agli obiettivi o al comportamento.

- *150 punti sulla prestazione legata ad obiettivi assegnati*

Si terrà conto del grado di raggiungimento dei progetti (di norma tre per ogni dirigente) che devono essere collegati o al Piano della Performance o al PEG. I tre progetti potranno avere un peso diverso tra loro. Il Nucleo di valutazione suddividerà i 150 punti sugli obiettivi assegnati ad ogni dirigente sulla base della strategicità dei medesimi.

I progetti saranno proposti dai dirigenti, in accordo con il Consigliere delegato di riferimento, e validati dal Nucleo di valutazione. Il Nucleo di valutazione individua anche il peso da assegnare a ciascun progetto.

I progetti dovranno, tendenzialmente, essere rivolti al miglioramento di un servizio, all'innovazione o alla razionalizzazione delle spese.

I progetti dovranno sempre essere declinati in fasi di realizzazione che mettano in evidenza degli obiettivi da raggiungere chiari e misurabili e, laddove non presenti specifici indicatori, la valutazione del risultato raggiunto sarà valutata in base alla realizzazione di queste fasi.

I valori degli indicatori utili per misurare gli obiettivi del Piano della Performance vengono forniti dai singoli responsabili. In qualsiasi momento il Nucleo di valutazione può comunque chiedere prova dei valori di raggiungimento degli indicatori. In caso di scostamento tra quanto indicato dal responsabile e le risultanze di altre forme di monitoraggio e valutazione (controllo di gestione, controllo strategico, ecc.) il Nucleo di valutazione potrà discostarsi dai valori proposti dal responsabile, motivando tale scostamento.

Il Nucleo di valutazione valuterà il punteggio raggiunto in modo proporzionale al grado di raggiungimento dei due obiettivi. Il punteggio totale di 150 sarà diviso ponderandolo tra i tre progetti, ad esempio, se i tre progetti hanno peso uguale ognuno avrà 50 punti. Il punteggio di ogni progetto sarà calcolato in base alla percentuale di raggiungimento dell'obiettivo-

In caso di valutazioni inferiori a 70% (escluso), non sarà attribuito alcun punteggio.

- *300 punti sugli effetti dei comportamenti assunti da ciascun dirigente nel corso dell'anno*

Saranno valutati sulla base di criteri che tengono conto in modo puntuale delle seguenti competenze/capacità: capacità gestionali, competenze tecniche, iniziativa ed innovazione, valorizzazione e valutazione del personale assegnato, capacità relazionali e capacità di rispetto degli adempimenti normativi e degli obblighi di ufficio. Particolare attenzione sarà rivolta alla collaborazione, per quanto di competenza, all'adempimento degli obblighi in tema di: Pianificazione strategica, predisposizione obiettivi e valutazione, Controlli interni art. 3 L. 231/2012, Piano triennale trasparenza integrità D. Lgs. 33/2013, Piano triennale prevenzione della corruzione, Controlli/referti Corte dei Conti ed attivazione procedure di gara.

Tali competenze/capacità attese dal singolo ruolo dirigenziale sono descritte ciascuna con una scala di comportamento precisa, allegata al presente sistema di misurazione.

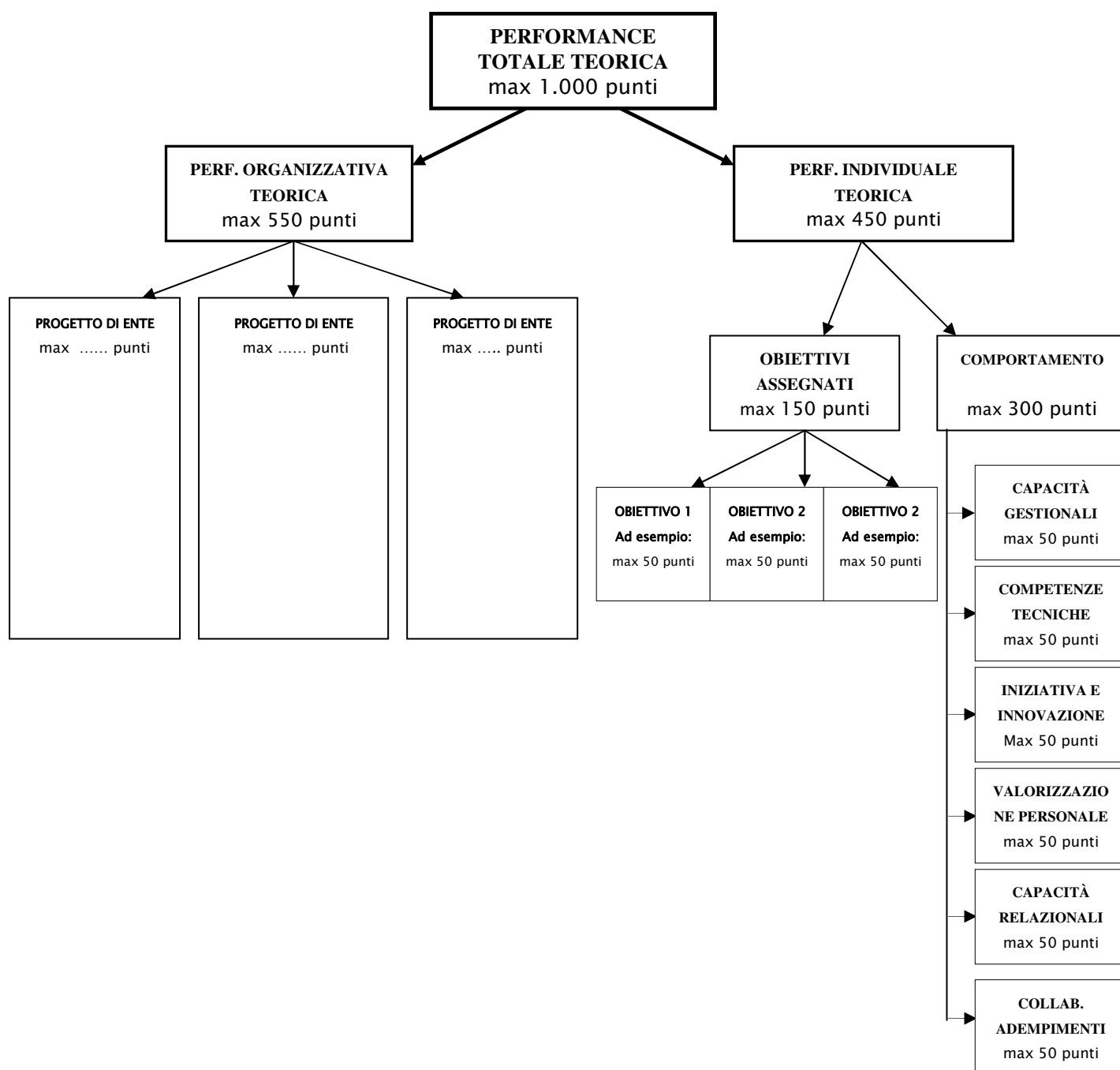
Alla fine dell'anno si valutano i comportamenti agiti dai singoli dirigenti rispetto a tali criteri.

Il Nucleo di valutazione esprime la valutazione utilizzando la graduazione riportata nell'allegato B) per ogni criterio.

Per casi di comportamento particolarmente negativi si riconosce il punteggio 0; questi casi possono essere causa di segnalazione ai fini dell'avvio di un procedimento disciplinare.

Il punteggio sarà dato in modo proporzionale alla percentuale ottenuta per la valutazione del comportamento (una valutazione al 100% equivale a 300 punti).

Nello schema, che si propone sotto, si riassumono i punteggi massimi teorici per la valutazione dei dirigenti (nel caso di un dirigente che abbia tre obiettivi con peso uguale):



Gli obiettivi vengono resi noti a tutti i dirigenti e dipendenti tramite la pubblicazione sul sito, sulla intranet dell'Ente e tramite la procedura dedicata. La valutazione viene effettuata a fine anno.

I risultati della performance, sia organizzativa che individuale, sono presentati dal Servizio politiche del personale-organizzazione-controllo strategico e di gestione-statistica al Nucleo di valutazione che li valida ed evidenzia anche gli eventuali scostamenti dai risultati attesi. Tale validazione è condizione inderogabile per la distribuzione dei premi legati al merito.

La valutazione finale collegata alla retribuzione di risultato sarà effettuata di norma entro i primi tre mesi dell'anno successivo, compatibilmente con la messa a disposizione dei dati necessari per la valutazione da parte dei responsabili.

Il Nucleo di valutazione è responsabile della proposta di valutazione dei dirigenti. Il Nucleo di valutazione verifica la rispondenza delle proposte delle valutazioni con le risultanze della misurazione della performance secondo le metodologie previste nel sistema annuale di misurazione e valutazione della performance. Nel caso di non rispondenza tra la valutazione proposta e le risultanze della misurazione, il Nucleo può chiedere un'ulteriore istruttoria per l'eventuale modifica della valutazione. Il Nucleo si avvale, per la formulazione delle sue valutazioni, anche delle risultanze dei controlli.

Il documento di valutazione finale va comunicato direttamente dal Nucleo di valutazione al dirigente interessato e da questo sottoscritto, anche via e-mail. Nel caso di valutazione particolarmente negativa il dirigente potrà essere convocato per un colloquio.

Nel caso fossero sopravvenute nel corso dell'anno cause indipendenti dalla volontà del dirigente, sia di ruolo che a tempo determinato, che abbiano comportato il parziale o il mancato raggiungimento dell'obiettivo, ai fini della valutazione del dirigente, il progetto verrà considerato perseguito, purché il progetto non comporti altre attività lavorative oltre a quelle previste e già svolte e purché il dirigente abbia fatto tutto quello che era nella sua potenziale discrezionalità per renderlo operativo ed attuarlo.

Per i progetti annuali che alla fine dell'anno di riferimento non saranno ancora conclusi, il punteggio verrà attribuito in proporzione alla percentuale di raggiungimento solo qualora il ritardo sia recuperato e il progetto concluso entro il mese di aprile dell'anno successivo o entro altra data indicata dal Nucleo. Qualora il progetto, invece, non sia concluso, in assenza di un'adeguata documentazione che attesti la presenza di fattori non imputabili al dirigente, il punteggio non verrà riconosciuto nemmeno per la parte raggiunta. L'eventuale relativa retribuzione di risultato sarà erogata successivamente alla conclusione dell'iter di valutazione.

I soli progetti annuali che per la loro natura non possono nemmeno essere completati entro il mese di aprile dell'anno successivo e che alla fine dell'anno di riferimento non saranno ancora conclusi potranno accedere alla valutazione solo qualora abbiano raggiunto una percentuale di realizzazione di almeno il 90%. In tal caso saranno riconosciuti i punti in modo proporzionale alla percentuale di raggiungimento. Nel caso in cui l'obiettivo sia raggiunto per una percentuale inferiore al 90% non sarà assegnato alcun punto, salvo un'adeguata documentazione che attesti la presenza di fattori non imputabili ai dirigenti.

Ad esempio, gli obiettivi che prevedono il rispetto dei tempi per l'adempimento di una procedura accederanno alla valutazione solo se almeno il 90% degli atti sarà rilasciato nei tempi previsti.

In ogni caso il dirigente ha la responsabilità di segnalare al Nucleo di valutazione, tempestivamente, la presenza di eventuali ostacoli non dipendenti dalla sua volontà e che non può rimuovere, che rendano il progetto non attuabile; in tal caso il dirigente può anche proporre una rimodulazione o una sostituzione del progetto.

V Procedure di conciliazione

Il dirigente può sottoscrivere il documento finale per accettazione, anche via e-mail, salvo il caso di osservazioni sulla valutazione, le quali dovranno essere comunicate al Nucleo di valutazione entro 10 giorni dal ricevimento del documento. Spetta al Nucleo di valutazione la decisione definitiva.

VI Il sistema premiale

L'entità del fondo per i dirigenti sarà calcolata dal Servizio Personale e individuata in apposita determina.

Come primo passaggio della procedura, il Servizio Personale dovrà comunicare al Nucleo di valutazione l'entità complessiva della retribuzione di risultato teorica massima di tutti i dirigenti, calcolata secondo quanto previsto dal Contratto collettivo nazionale e da quanto verrà determinato con apposito Decreto del Presidente.

VII Retribuzione di risultato teorica dei dirigenti

La quota di retribuzione di risultato teorica massima equivale ad una valutazione della performance di 1.000 punti.

La retribuzione di risultato effettiva è proporzionale al punteggio ottenuto.

Il secondo passaggio della procedura, prevede che la retribuzione di risultato teorica massima sia calcolata in modo proporzionale alla percentuale della retribuzione di posizione del singolo dirigente sul totale delle retribuzioni di risultato.

ESEMPIO: Se la retribuzione di risultato teorica massima di tutti i dirigenti, comunicata dal Servizio competente, è pari a 10.000 €, la quota da destinare a tutti i dirigenti sarà proporzionata alla distribuzione della retribuzione di posizione:

DIRIGENTE	RETRIBUZIONE POSIZIONE	DISTRIBUZIONE % RETRIBUZIONE DI POSIZIONE	RETRIBUZIONE DI RISULTATO TEORICA BASE
A	€ 30.000,00	40,00	€ 4.000,00
B	€ 25.000,00	33,33	€ 3.333,33
C	€ 20.000,00	26,67	€ 2.666,67
TOTALE	€ 75.000,00	100,00	€ 10.000,00

L'interim sarà valorizzato se esercitato per un periodo non inferiore ai 6 mesi di calendario, e la sua retribuzione sarà determinata proporzionalmente al valore della retribuzione di posizione teorica assegnata alla posizione dirigenziale "scoperta" rispetto al totale delle retribuzioni di posizione, all'interno del range di oscillazione tra il 20 e 30%, con effettuazione di arrotondamenti in modo che il minimo sia almeno il 20% e il massimo non superi il 30%. Per il periodo precedente l'1° luglio 2017 verrà applicato il suddetto criterio ai valori di retribuzione di posizione precedentemente vigenti.

Quindi, con riferimento all'esempio della tabella precedente, la copertura con interim della posizione dirigenziale del Dirigente C comporterebbe una retribuzione per l'interim di €2.666,67, pari al 26,67 del totale delle retribuzioni di risultato.

Invece, la copertura con interim della posizione dirigenziale del Dirigente B comporterebbe una retribuzione per l'interim di € 3.000,00 pari al 30% del totale delle retribuzioni di risultato.

ALLEGATO A)

CRITERI PER LA VALUTAZIONE DEL COMPORTAMENTO

La valutazione dei dirigenti è determinata sulla base delle competenze professionali e manageriali dimostrate, della capacità di valutazione dei propri collaboratori e della collaborazione, per quanto di competenza, al pieno rispetto di tutti i nuovi adempimenti normativi e agli obblighi normativi. Si porrà particolare attenzione a: controlli interni art. 3 L. 231/2012, Piano triennale trasparenza integrità D. Lgs. 33/2013, Piano triennale prevenzione della corruzione, Controlli / referti Corte dei Conti ed attivazione procedure di gara.

La valutazione sarà realizzata sulla base dei criteri e delle percentuali sotto riportate:

Criterio	%
a. Capacità gestionali	16,67
b. Competenze tecniche	16,67
c. Iniziativa ed innovazione	16,67
d. Valorizzazione e valutazione del personale assegnato	16,67
e. Capacità relazionali	16,67
f. Collaborazione al rispetto degli adempimenti normativi e degli obblighi di ufficio	16,67

Per ognuno dei criteri sarà definito un punteggio da 4 (valore di eccellenza) a 0 (valore di insufficienza), sulla base delle descrizioni sotto riportate. Per i criteri da 1 a 3 sarà possibile differenziare la valutazione anche con un ulteriore mezzo punto (1 o 1,5; 2 o 2,5; 3 o 3,5).

Capacità gestionali

Fa riferimento alla capacità di programmare, organizzare, controllare, nonché di prendere decisioni tra diverse alternative anche in condizioni di incertezza e complessità, di assumere responsabilità dirette, anche interpretative della normativa. Presuppone un forte orientamento al risultato e al problem solving e all'utente, sia esso interno o esterno.

1 / 1,5	Gestisce ordinariamente. Organizza programma e controlla in modo individuale, coinvolgendo scarsamente collaboratori e superiori, con poca propensione alla delega; decide solo in presenza di informazioni certe; in presenza di situazioni complesse si assume responsabilità dirette solo se sollecitate dai superiori; l'atteggiamento è più propenso all'analisi dei problemi che alla loro soluzione.
2 / 2,5	È attento. Organizza il proprio lavoro predefinendo quali attività possono essere svolte in relazione alle risorse attribuite e informa di eventuali difficoltà nel raggiungere i risultati da raggiungere; struttura le proprie risorse organizzative, anche se con poca propensione alla modifica di processi, procedure e articolazioni di cui è fautore; in situazioni di incertezza analizza e si documenta direttamente, anche con molto dispendio di tempo, ma arriva a prendere una propria decisione; ha attenzione all'utente (interno e/o esterno), ma prende iniziative per migliorare il servizio offerto solo a fronte di un problema o di sollecitazione da parte del superiore.
3 / 3,5	È orientato al risultato. È fortemente orientato alla delega ai collaboratori, ma non sempre riesce a controllarne interamente i risultati; decide con capacità anche in situazioni complesse, anche se a volte tale decisione si rivela non del tutto efficace; è fortemente orientato ai risultati e all'utente, anche se non sempre riesce a presidiare nella propria organizzazione il cambiamento necessario per migliorare i servizi. Porta a compimento gli obiettivi di performance assegnati.

4	Gestisce in modo eccellente il lavoro. È fortemente orientato alla delega ai collaboratori, senza tuttavia perdere il controllo sulle attività di cui è responsabile; in tutte le situazioni decide senza incertezza e assumendosi anche responsabilità dirette; le decisioni prese difficilmente si rivelano errate; a fronte di problemi e di situazioni complesse cerca sempre di proporre una soluzione proattiva, senza porre ostacoli e rallentamenti al raggiungimento del risultato; adotta sempre un atteggiamento volto al soddisfacimento dell'utenza di riferimento (esterna o interna) ed è disposto a modificare tempestivamente e spontaneamente procedure interne e assetti organizzativi che possono migliorare il servizio offerto. Porta a compimento con ottimi risultati gli obiettivi di performance assegnati.
---	--

Competenze tecniche

È l'insieme di conoscenze e capacità connesse all'esercizio efficace del proprio compito all'interno dell'organizzazione. Si tratta sia di competenze disciplinari, sia pluridisciplinari, legate, cioè, alla capacità di comprendere i concetti chiave e le conseguenze di altre discipline, così come dei cambiamenti normativi.

1 / 1,5	Applica le conoscenze acquisite al proprio ambiente di lavoro. Nelle materie fondamentali del proprio settore dimostra di avere, ed applica sul lavoro, un bagaglio di conoscenze ed esperienze sufficientemente ampio e aggiornato.
2 / 2,5	Sviluppa e promuove l'aggiornamento. È informato e padroneggia, nelle materie di cui si occupa ed in quelle contigue, gli aggiornamenti della normativa e le novità nel campo di propria competenza, valutandone le conseguenze per il proprio ed altrui lavoro e gli effetti sugli utenti interni/esterni. Si cura di promuovere occasioni di approfondimento e formazione relativi ai cambiamenti prospettati con i propri collaboratori ed altre aree con cui collabora.
3 / 3,5	Sviluppa e promuove la conoscenza. Ha identificato valide relazioni tra dati complessi provenienti da aree non direttamente collegate al campo di propria competenza e ha utilizzato tali relazioni per affrontare o anticipare problemi relativi alla direzione del proprio ufficio. Ha scritto, anche in team, articoli pubblicati su riviste scientifiche. Promuove la conoscenza per l'organizzazione, dando impulso e organizzando iniziative sistematiche di formazione e aggiornamento dei collaboratori.
4	È considerato un esperto. È considerato un esperto della propria materia, e per questo la sua consulenza è richiesta dai colleghi, dai superiori e dal mondo esterno. Realizza modelli e sistemi che vengono ripresi ed utilizzati da altri. È disponibile a trasferire ad altri tutto quello che sa per risolvere problemi specifici.

Iniziativa e innovazione

L'iniziativa fa riferimento alla capacità di cogliere opportunità, agire rapidamente e con decisione anche in autonomia; proporre e/o attivare modalità di lavoro, idee, soluzioni e/o prevenire problemi. L'innovazione fa riferimento alla disponibilità ad adottare nuove procedure e tecniche, sperimentate da altri, e alla capacità di produrre idee valide ed originali utilizzabili, al fine di sviluppare nuovi prodotti/servizi/attività a beneficio, in particolare, degli utenti interni ed esterni.

1 / 1,5	Affronta le opportunità e i problemi attuali. Riconosce le opportunità presenti e agisce di conseguenza, supera gli ostacoli e affronta i problemi attuali e conosciuti in tempi coerenti con le effettive esigenze, anche se a volte deve essere sollecitato dai propri superiori. Fa cose nuove o migliorative per il proprio ruolo al fine di migliorare la prestazione. Accetta soluzioni già sperimentate da altri.
2 / 2,5	È determinato in situazioni di crisi. Agisce rapidamente e con determinazione in situazioni di crisi, ad esempio migliorando il livello dei risultati a fronte di nuove richieste, emergenze, cali di produttività. Adatta alla specifica situazione soluzioni innovative già applicate da altri.

3 / 3,5	È proattivo. Riesce a minimizzare i problemi attivandosi spontaneamente, anticipando opportunità e identificando problemi non evidenti ad altri, in particolare riguardanti i servizi per gli utenti. Intraprende azioni per creare opportunità (quali, ad esempio, l'attrazione di progetti che producono nuove entrate per l'Ente) o evitare crisi future. È attento e aggiornato rispetto alle innovazioni sviluppate dai colleghi e dal mondo esterno, e le utilizza per anticipare i problemi. Individua progetti di performance innovativi e li porta a compimento.
4	È innovativo. Coglie sempre opportunità e risolve problemi promuovendo l'introduzione di importanti innovazioni per l'Ente per quanto concerne l'efficacia e qualità dei servizi erogati agli utenti interni ed esterni. Individua progetti di performance innovativi e sfidanti e li porta a compimento.

Valorizzazione e valutazione del personale assegnato

Si riferisce alla capacità di gestione delle risorse umane: orientamento, valutazione, sviluppo ed integrazione delle attività dei componenti del proprio gruppo di lavoro o delle unità operative. La valorizzazione del personale assegnato è direttamente collegata a meccanismi di incentivazione e valutazione: le risorse umane devono essere valutate secondo specifici criteri (esplicitati ad inizio anno), mettendo a confronto gli obiettivi raggiunti rispetto a quelli preventivati (anche questi esplicitati ad inizio anno), arrivando ad una significativa differenziazione dei giudizi, al fine di premiare le buone performance e penalizzare i comportamenti non corretti.

1 / 1,5	Gestisce correttamente. Rispetto alla gestione delle risorse umane, applica con correttezza formale le norme. Non sempre riconosce le possibilità di valorizzazione e di sviluppo del personale assegnato e facilita scarsamente la cooperazione tra i propri collaboratori. Per la gestione dei conflitti richiede sempre l'intervento del Coordinatore d'Area e non si espone personalmente.
2 / 2,5	Gestisce e valuta il personale. Rispetto alla gestione delle risorse umane, applica correttamente le norme, cercando di motivare anche i collaboratori attraverso la differenziazione delle valutazioni e adottando forme di valorizzazione di base. In caso di conflitti tra collaboratori non sempre trova soluzioni adeguate.
3 / 3,5	Motiva il personale. Rispetto alla gestione delle risorse umane, applica correttamente le norme, motiva i collaboratori attraverso la differenziazione delle valutazioni e intraprende azioni per sviluppare, integrare ed orientare le attività i collaboratori. Si espone personalmente per trovare soluzioni in caso di conflitto tra i collaboratori.
4	Motiva e valorizza le capacità del personale. Rispetto alla gestione delle risorse umane, applica correttamente le norme, motiva i collaboratori attraverso la differenziazione delle valutazioni, intraprende azioni per sviluppare ed integrare le attività e motivare i collaboratori, adotta soluzioni concrete per il miglioramento delle loro capacità professionali, disegna percorsi di carriera. Riconosce e valorizza le competenze, anche non immediatamente evidenti, del personale assegnato. In caso di conflitti tra i collaboratori ha forti abilità di mediazione.

Capacità relazionali

Questa ambito di competenze si riferisce alla capacità di comprendere le percezioni, i bisogni e gli atteggiamenti degli altri, nonché alla capacità di esprimersi correttamente nei confronti di collaboratori e superiori e in pubblico, se richiesto; fanno parte di queste competenza anche la propensione alla negoziazione e la leadership.

1 / 1,5	Si rapporta in modo sufficientemente corretto. La comunicazione con i collaboratori e i colleghi è caratterizzata da formalismo o da eccesso di informalità; è attento ai bisogni e gli atteggiamenti degli altri, ma modifica il proprio atteggiamento solo su sollecitazione esterna e/o a fronte di situazioni di conflitto. Si esprime in modo comprensibile solo agli addetti ai lavori e trasferisce il proprio know how solo per quanto strettamente necessario.
---------	--

2 / 2,5	Si relaziona correttamente sia all'interno sia all'esterno. È attento ai bisogni e agli atteggiamenti degli altri e intuisce potenziali situazione di conflitto, che cerca di evitare assumendo un atteggiamento di negoziazione che tuttavia non sempre ha successo; è propenso a trasferire know how, ma la capacità di espressione non sempre lo rende efficace in questa direzione; viene riconosciuto come un leader, ma prevalentemente per gli aspetti di conoscenza e non di per la capacità di gestione.
3 / 3,5	Capisce i collaboratori ed agisce di conseguenza e si relaziona bene con l'esterno. È attento ai bisogni e agli atteggiamenti degli altri e intuisce potenziali situazione di conflitto, che riesce quasi sempre ad evitare assumendo un'efficace atteggiamento di negoziazione; trasferisce spontaneamente know how in modo chiaro e viene riconosciuto come un leader non solo per le sue conoscenze tecniche.
4	È un leader indiscusso. Riesce a prevenire con tempestività ogni situazione di conflitto fornendo soluzioni anche innovative e fuori dall'ordinario che accontentano tutti gli interessi in causa, nonché mettendo insieme e presentando materiali, suggerimenti e soluzioni che colgono l'interesse e l'adesione degli interlocutori; è naturalmente riconosciuto da collaboratori e colleghi come punto di riferimento e come leader per la sua capacità di relazione e di ottenere consenso; è riconosciuto anche per la sua abilità di esprimersi in pubblico.

Collaborazione al rispetto degli adempimenti normativi e degli obblighi di ufficio

Si riferisce all'insieme delle capacità organizzative proprie del ruolo dirigenziale volte a garantire la collaborazione per gli adempimenti relativi ad obblighi di legge e doveri d'ufficio, introdotti dalla recente normativa in materia di Controlli interni art. 3 L.231/2012, Piano triennale trasparenza integrità D. Lgs 33/2013, Piano triennale prevenzione della corruzione, Controlli / referti alla Corte dei Conti e corretta attivazione delle procedure di gara. Fanno parte di queste capacità: l'organizzazione, la diligenza, la precisione, il coordinamento delle risorse umane, il rispetto dei termini assegnati nell'adempiere a quanto richiesto e la disponibilità a dialogare in modo strutturato e continuativo con tutti i soggetti a cui vengono assegnati compiti di controllo.

1 / 1,5	Comportamento sufficiente nei confronti degli adempimenti. È sufficientemente puntuale e collaborativo con gli uffici di staff nel fornire atti e dati per i nuovi controlli successivi, di gestione, strategico, di qualità dei servizi, per i referti alla Corte dei Conti, per l'attuazione del Piano triennale per la trasparenza e l'integrità e per l'attuazione di quanto previsto dal D. Lgs. 33/2013 e dal Piano triennale della prevenzione della corruzione. Esito sufficiente sugli atti sottoposti al controllo della legittimità. Per i dirigenti a cui competono le procedure di gara, attivazione delle procedure di gara, al fine di evitare le proroghe o gli affidamenti temporanei derivanti dal ritardo dell'Amministrazione nel ricercare nuovi contraenti.
2 / 2,5	Comportamento corretto nei confronti degli adempimenti. Rispetta in modo corretto i termini e si dimostra collaborativo con gli uffici di staff nel fornire atti e dati per i nuovi controlli successivi, di gestione, strategico, di qualità dei servizi, per i referti alla Corte dei Conti, per l'attuazione del Piano triennale per la trasparenza e l'integrità e per l'attuazione di quanto previsto dal D. Lgs. 33/2013 e dal Piano triennale della prevenzione della corruzione. Esito più che sufficiente sugli atti sottoposti al controllo della legittimità. Ha un atteggiamento costruttivo e dialoga in modo continuativo e strutturato con i soggetti coinvolti nel sistema controlli, trasparenza e anti-corruzione. Per i dirigenti a cui competono le procedure di gara, attivazione delle procedure di gara, in congruo anticipo, al fine di evitare le proroghe o gli affidamenti temporanei derivanti dal ritardo dell'Amministrazione nel ricercare nuovi contraenti.

3 / 3,5	Comportamento molto collaborativo nei confronti degli adempimenti. Comportamento consolidato e ricorrente nel costante rispetto dei termini, dimostrando diligenza e precisione nel rapporto con gli uffici di staff nel fornire atti e dati per i nuovi controlli successivi, di gestione, strategico, di qualità dei servizi, per i referti alla Corte dei Conti, per l'attuazione del Piano triennale per la trasparenza e l'integrità e per l'attuazione di quanto previsto dal D. Lgs. 33/2013 e dal Piano triennale della prevenzione della corruzione. Esito buono sugli atti sottoposti al controllo della legittimità. Atteggiamento propositivo e collaborativo con i soggetti coinvolti nel sistema controlli, trasparenza e anti-corruzione, in maniera continuativa e propositiva. Per i dirigenti a cui competono le procedure di gara, puntuale e ben strutturata attivazione delle procedure di gara, almeno 6 mesi prima della scadenza di un contratto, al fine di evitare le proroghe o gli affidamenti temporanei derivanti dal ritardo dell'Amministrazione nel ricercare nuovi contraenti
4	Comportamento espresso a livello di eccellenza verso gli adempimenti. Comportamento eccellente, rispetto assoluto dei termini, dimostrando un'ottima preparazione della materia e disponibilità continua nel rapporto con gli uffici di staff nel fornire atti e dati per i nuovi controlli successivi, di gestione, strategico, di qualità dei servizi, per i referti alla Corte dei Conti, per l'attuazione del Piano triennale per la trasparenza e l'integrità e per l'attuazione di quanto previsto dal D. Lgs. 33/2013 e del Piano triennale della prevenzione della corruzione. Esito ottimo sugli atti sottoposti al controllo della legittimità. Atteggiamento più che propositivo e fortemente orientato alla collaborazione con i soggetti coinvolti nel sistema controlli, trasparenza e anti-corruzione. Per i dirigenti a cui competono le procedure di gara, rispetto dei termini per l'attivazione delle gare e perfetto iter procedurale, al fine di evitare le proroghe o gli affidamenti temporanei derivanti dal ritardo dell'Amministrazione nel ricercare nuovi contraenti.