

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

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 dipendenti titolari di posizione organizzativa è riferito all'anno 2018.

È rivolto a tutte le posizioni organizzative della Provincia di Parma, con contratto a tempo indeterminato o determinato, che siano state 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.

La valutazione del merito delle posizioni organizzative è collegata alla performance organizzativa e individuale, come prevedono il D. Lgs. 150/2009 e ss.mm.ii. e il "Regolamento per l'ordinamento generale degli uffici e dei Servizi" della Provincia di Parma.

La valutazione della **performance organizzativa**, come prevede il regolamento sopra citato, riguarda l'attuazione delle politiche attivate per la soddisfazione finale dei fabbisogni della comunità, l'attuazione dei piani e programmi in modo tempestivo, efficiente ed efficace, facendo riferimento, ove possibile, a standard qualitativi e quantitativi definiti e comparabili.

Può rientrare nell'ambito della valutazione della performance organizzativa la rilevazione del grado di soddisfazione dei beneficiari delle politiche, ove questo sia utile e possibile e ove il costo della rilevazione non superi i benefici di quanto attuato.

Rientrano nella valutazione della performance organizzativa anche le azioni messe in atto per la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione, purché sia possibile misurarne e valutarne gli effetti migliorativi, nonché le eventuali azioni attivate al fine di migliorare le competenze professionali dei dipendenti.

Per i servizi che hanno un rapporto diretto con gli utenti, potrà essere oggetto di misurazione e valutazione organizzativa la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati, tenendo conto dello 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.

Altresì potrà essere valutato il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità".

Il Regolamento prevede, inoltre, che la valutazione della **performance individuale** delle posizioni organizzative sia collegata, oltre che al livello di performance organizzativa, anche "al raggiungimento di specifici obiettivi individuali, alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché all'apporto individuale, alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi e alla correttezza e integrità dell'azione amministrativa."

Ogni posizione organizzativa sarà valutata per un **totale massimo teorico di 1.000 punti**:

- la performance organizzativa sarà valutata per un massimo teorico di 300 punti;
- la performance individuale sarà valutata per un massimo teorico di 700 punti, ripartiti, come di seguito esplicitato, tra performance legata alle prestazioni e performance legata al comportamento.

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 300 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 Dipendente sia inserito in un settore escluso da 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 700 punti così suddivisi: 300 punti sulla prestazione legata ad obiettivi assegnati e 400 punti sugli effetti dei comportamenti assunti da ciascuna posizione organizzative nel corso dell'anno.

- *300 punti sulla prestazione legata ad obiettivi assegnati*

Si terrà conto del grado di raggiungimento dei progetti (di norma due per ogni posizione organizzativa), che devono essere collegati o al Piano della Performance o al PEG. I due progetti potranno avere un peso diverso tra loro.

I progetti saranno individuati dai dirigenti in accordo con le posizioni organizzative e successivamente ufficializzati e trasmessi al Servizio politiche del personale-organizzazione-controllo strategico e di gestione-statistica, che li comunicherà al Nucleo di valutazione e al Segretario. I suddetti progetti saranno inseriti nell'apposita procedura informatizzata.

La suddivisione dei 300 punti tra gli obiettivi assegnati sarà effettuata dal dirigente competente e comunicata al Servizio politiche del personale-organizzazione-controllo strategico e di gestione-statistica, al Segretario e al Nucleo di Valutazione.

I dirigenti valuteranno il punteggio raggiunto in modo proporzionale al grado di raggiungimento dei due obiettivi. Il punteggio totale di 300 sarà diviso e ponderato tra i due progetti, ad esempio, se i due progetti hanno peso uguale ognuno avrà 150 punti. Il punteggio di ogni progetto sarà calcolato in base alla percentuale di raggiungimento dell'obiettivo, ad esempio, se uno dei progetti sarà raggiunto all'80%, il punteggio sarà di 120 ($150 \times 80\%$).

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

- *400 punti sugli effetti dei comportamenti assunti da ciascuna posizione organizzativa nel corso dell'anno*

Le posizioni organizzative saranno valutate sulla base di criteri che tengono conto in modo puntuale delle seguenti competenze/capacità: capacità gestionali, competenze tecniche, iniziativa ed innovazione, valorizzazione e **proposta al Dirigente di 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.

Nel caso in cui una posizione organizzativa non abbia la gestione di personale sarà valutata sulle competenze sopracitate tranne che sulla capacità di valorizzazione e valutazione del personale assegnato.

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

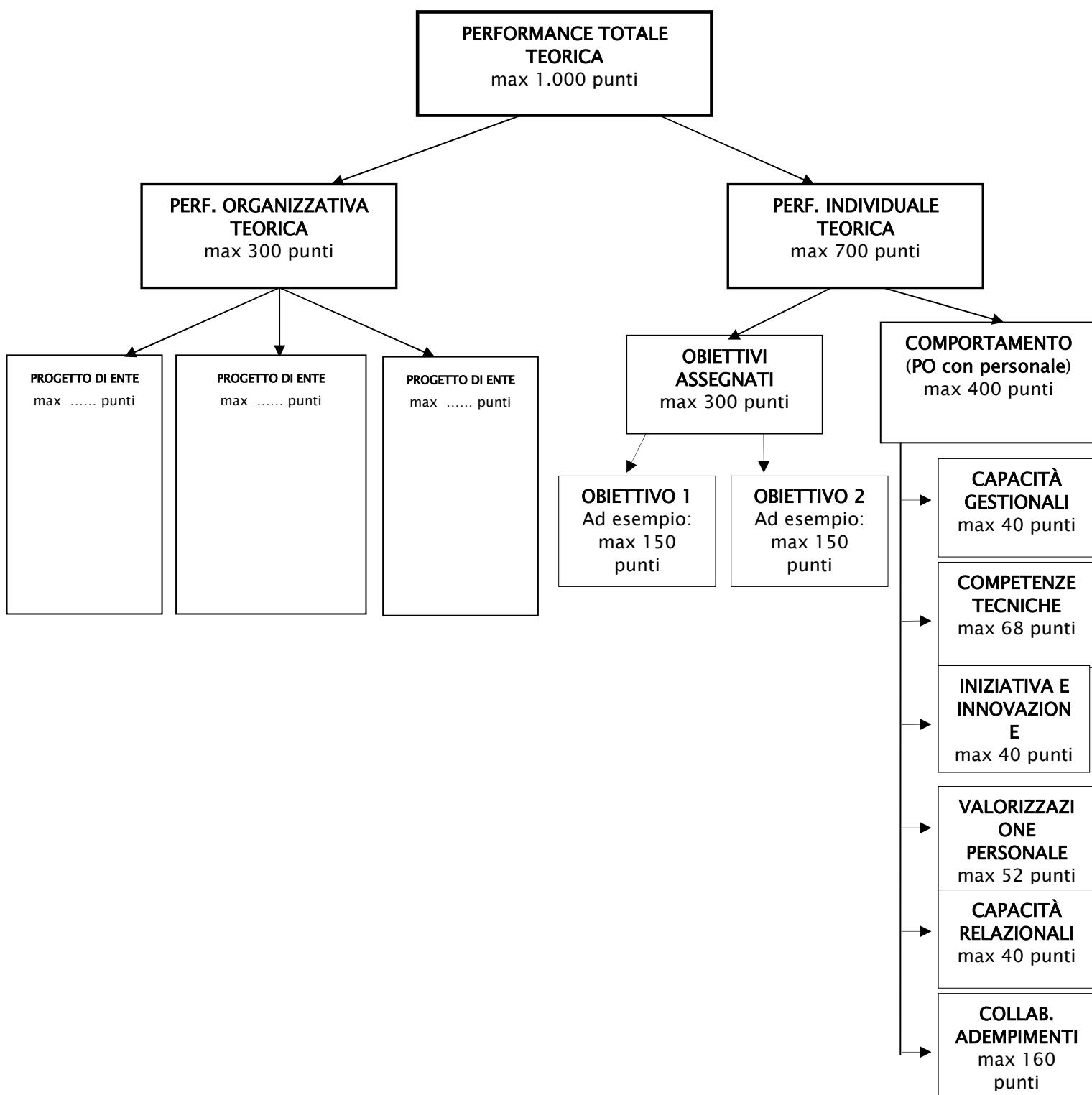
Alla fine dell'anno i dirigenti valuteranno i comportamenti agiti dalle singole posizioni organizzative rispetto a tali criteri; il dirigente esprime la valutazione utilizzando la graduazione riportata in allegato per ogni criterio.

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 assegnato in base a 5 scaglioni, di seguito esplicitati:

TOTALE RAGGIUNTO NEI CRITERI	PERCENTUALE	PUNTEGGIO ASSEGNATO	
Da 85% a 100%		400	corrispondente al 100% dei punti
Da 71% a 84,99%		336	corrispondente all'84% dei punti
Da 51% a 70,99		280	corrispondente al 70% dei punti
Da 31% a 50,99%		200	corrispondente al 50% dei punti
Sotto il 31%		0	corrispondente al 0% dei punti

Nello schema, che si propone sotto, si riassumono i punteggi massimi teorici per la valutazione delle posizioni organizzative (nel caso di una p.o. che abbia due obiettivi con peso uguale):



IV Chi e quando misura e valuta: il processo

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 finali dei progetti comuni a tutto l'Ente collegati alla performance organizzativa sono presentati al Nucleo di valutazione dal Servizio politiche del personale-organizzazione-controllo strategico e di gestione-statistica, con il supporto degli altri Servizi, e validati dal Nucleo di valutazione, e tale validazione è condizione inderogabile per la distribuzione dei premi legati al merito.

I risultati della performance individuale (parte relativa alla prestazione) sono presentati dal Servizio politiche del personale-organizzazione-controlli e statistica al Nucleo di valutazione. Il Nucleo di valutazione ha la facoltà di valutare, anche a campione, i progetti delle posizioni organizzative ed intervenire sugli stessi e può produrre osservazioni anche sulla valutazione dei progetti assegnati al fine di omogeneizzare le valutazioni e gli eventuali scostamenti tra Servizi.

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 dirigente è responsabile della proposta di valutazione delle posizioni organizzative che gli sono assegnate.

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 dirigente alla posizione organizzativa e da questa sottoscritto, anche tramite strumenti informatizzati.

Nel caso di valutazione particolarmente negativa, la posizione organizzativa potrà essere convocata per un colloquio da parte del Nucleo di valutazione.

Nel caso fossero sopravvenute nel corso dell'anno cause indipendenti dalla volontà della posizione organizzativa che abbiano comportato il parziale o il mancato raggiungimento dell'obiettivo, ai fini della valutazione della p.o., il progetto verrà considerato perseguito, purché il progetto non comporti altre attività lavorative oltre a quelle previste e già svolte e purché la p.o. abbia fatto tutto quello che era nella sua possibilità 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 alla p.o., 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.

Per 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 alla p.o..

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 la posizione organizzativa ha la responsabilità di segnalare al proprio dirigente, 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 la p.o. può anche proporre una rimodulazione o una sostituzione del progetto.

V Procedure di conciliazione

La posizione organizzativa può sottoscrivere il documento finale per accettazione, anche tramite strumenti informatizzati, 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

La retribuzione di risultato teorica massima di ciascuna posizione organizzativa sarà determinata con Decreto del Presidente.

La 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.

Se, ad esempio, la retribuzione di posizione di una posizione organizzativa è di € 8.000, la retribuzione di risultato massima teorica, nel caso in cui la retribuzione di posizione fosse fissata nel 15%, è di € 1.200 ($8.000 \times 15\%$). Se la p.o. dovesse essere valutata con un punteggio complessivo pari a 850, la retribuzione di risultato effettiva sarà di 1.020 € ($1.200 \text{ €} \times 850 / 1.000$).

La retribuzione di risultato è commisurata al periodo effettivo di servizio.

La possibilità di erogare i premi legati alla performance, sia organizzativa che individuale, è legata alla validazione dei risultati da parte del Nucleo di valutazione attraverso la Relazione della performance.

In relazione alla concomitante distribuzione di eventuali incentivi per le attività tecniche di cui all'art. 113 del D.Lgs 50/2016 e ss.mm.ii, verrà applicato il sistema di perequazione degli incentivi che verrà approvato in accordo con le OO.SS. in sede di contratto decentrato dell'Ente.

Al fine di ottemperare all'obbligo di misurazione e valutazione della performance di ogni posizione organizzativa, quindi, anche dei soggetti che superassero i limiti eventualmente previsti per gli incentivi per le attività tecniche, si fa presente che l'ottenimento di una valutazione positiva nella performance individuale costituisce titolo rilevante ai fini della selezione per il conseguimento di posizione organizzativa.

ALLEGATO – CRITERI PER LA VALUTAZIONE DEL COMPORTAMENTO

La valutazione delle posizioni organizzative 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 riportati:

Criterio	%
a. Capacità gestionali	10%
b. Competenze tecniche	17%
c. Iniziativa ed innovazione	10%
d. Valorizzazione e proposta di valutazione al dirigente del personale assegnato	13%
e. Capacità relazionali	10%
f. Collaborazione al rispetto degli adempimenti normativi e degli obblighi di ufficio	40%
	100%

Per le posizioni organizzative a cui non è assegnato personale non si applica il criterio relativo alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, gli altri criteri sono pesati secondo quanto riportato nella tabella sotto:

Criterio	Punti
a. Capacità gestionali	12%
b. Competenze tecniche	23%
c. Iniziativa ed innovazione	12%
d. Capacità relazionali	12%
e. Collaborazione al rispetto degli adempimenti normativi e degli obblighi di ufficio	41%
	100%

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 proposta di valutazione al dirigente del personale assegnato

Si riferisce alla capacità di gestione delle risorse umane: orientamento, 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 dirigente e non si espone personalmente. Riesce difficoltosa la significativa differenziazione della valutazione del personale proposta al Dirigente.
2 / 2,5	Gestisce e propone la valutazione del personale. Rispetto alla gestione delle risorse umane, applica correttamente le norme, cercando di motivare anche i collaboratori attraverso la differenziazione delle valutazioni proposte al Dirigente 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 proposte al Dirigente 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 proposte al Dirigente, 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 le posizioni organizzative 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 anticorruzione. Per le posizioni organizzative 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 le posizioni organizzative 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 le posizioni organizzative 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.
---	--