



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

- 1. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance4
- 2. Le dimensioni della valutazione5
 - 2.1 Performance Organizzativa - Le dimensioni7
 - 2.2 Performance Individuale 10
 - a) Obiettivi..... 10
 - b) Competenze/comportamenti 13
 - c) Capacità di valutare i propri collaboratori 16
 - d) Il rispetto dei vincoli normativi e/o degli esiti del controllo di regolarità amministrativa degli atti 17
 - e) Rispetto dei tempi di pagamento 18
 - f) La valutazione negativa..... 18
 - g) Le sanzioni disciplinari 19
- 3. I soggetti coinvolti nel sistema di misurazione e valutazione della performance e le relative responsabilità..... 21
- 4. Il processo di valutazione 28
 - 4.1. Le fasi del processo valutativo..... 28
 - a) Assegnazione obiettivi e competenze/comportamenti..... 28
 - b) Verifica intermedia 30
 - c) Valutazione finale..... 30
 - 1. Definizione dei valutati secondo la regola della presenza minima 30
 - 2. Rilevazione Valutazione dal basso (valutazione in-feedback) 30
 - 3. Valutazione dall'alto e colloquio di feedback 33
 - 4. Attestazione della performance organizzativa e della performance individuale (obiettivi)..... 35
 - d) Rilascio schede di valutazione 35
 - 4.2 La procedura conciliativa 36

4.3 La scheda di valutazione	38
5. Il sistema di misurazione e valutazione della performance e correlazione con i documenti di programmazione finanziaria e strategica	40
6. Disciplina delle progressioni economiche all'interno dell'Area	43

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 S.M.V.P., 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 S.M.V.P deve essere aggiornato annualmente, previo parere vincolante dell'O.I.V./N.d.V. in coerenza con gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

Al fine di diffondere la cultura della valutazione nell'Ente, il S.M.V.P. deve essere:

- **semplice e sostenibile**, tale cioè da garantire un processo lineare e comprensibile da tutti, 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 S.M.V.P. ha lo scopo quindi di rappresentare uno strumento di supporto per coloro che saranno chiamati a valutare i collaboratori, nello spirito della valorizzazione e dello sviluppo delle capacità di ognuno, ed è stato progettato con la doppia finalità di:

- **individuare uno strumento** che consenta di apprezzare e valorizzare le capacità dei collaboratori 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 S.M.V.P individua:

- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio;
- le procedure conciliative, a garanzia dei valutati.

Il S.M.V.P rappresenta, altresì, la **condizione necessaria per l'erogazione di premi**

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."*

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 S.M.V.P 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 ciascun individuo, 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 S.M.V.P 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 dei collaboratori dimostrata attraverso una significativa differenziazione dei giudizi. In tal senso, cfr. R.O.U.S. vigente.

RUOLI	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	PERFORMANCE INDIVIDUALE				TOTALE	
		OBIETTIVI			COMPETENZE / COMPORAMENTI		CAPACITA' DI VALUTATORE I PROPRI COLLABORATORI
		Individuali	Struttura	Totale			
DIRETTORE GENERALE	40%	40%	20%	60%	0%	100%	
SEGRETARIO GENERALE	0%	100%		100%	0%	100%	
DIRETTORI	20%	15%	35%	50%	30%	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 S.M.V.P 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 del Segretario Generale, in virtù dello specifico ruolo e funzioni. Poiché tutti contribuiscono al risultato complessivo dell'amministrazione, tutti sono valutati su questa dimensione, anche i dipendenti con inquadramento più basso.
- **Performance Individuale:** misura la valutazione della prestazione resa rispetto al raggiungimento degli obiettivi assegnati, ossia l'apporto del singolo 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 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.

Possono 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 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 del Direttore Generale e del Segretario Generale è collegata anche agli obiettivi specifici definiti nel contratto individuale⁶.

Per il Direttore Generale e il Segretario Generale non sono invece valutate le competenze, per due motivi:

- il posizionamento organizzativo e la relazione fiduciaria con il Sindaco;
- l'impossibilità della diretta e frequente osservabilità dei loro comportamenti da parte del valutatore.

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 predefiniti, la rilevazione della soddisfazione dei destinatari delle attività, la modernizzazione e il

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"*.

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 dei destinatari 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 il Direttore 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 degli 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 2023			
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 del Direttore Generale. Essi sono partecipati a tutte le Direzioni (Direttori-Direnti e E.Q.) a cura del Servizio Pianificazione Controllo e Statistica. I Direttori ne curano la diffusione ai dipendenti della propria struttura. Sono altresì pubblicati nella intranet aziendale.

La metodologia di misurazione dei singoli aggregati è individuata dal Nucleo su proposta del Direttore Generale. Il Direttore 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 del 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 ai 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 colleghi anche appartenenti a strutture organizzative diverse.

Nel calcolo finale della loro percentuale di raggiungimento è facoltà del Direttore Generale attribuire un punteggio aggiuntivo rispetto a quello derivante dal calcolo matematico degli indicatori, come espressamente previsto nell'Allegato 2.

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.

Al Direttore 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 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 ciascun componente e la quantificazione del relativo apporto in termini percentuali così come identificati dal 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 dal dirigente, come di seguito specificato:

Direttore Generale: obiettivi afferenti alla Direzione Generale.

Direttore: obiettivi di tutta la Direzione

Dirigenti: obiettivi di tutto il Servizio

Al personale dirigenziale e non, compreso il Direttore Generale e il Segretario 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 dei valutatori 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 i dipendenti sono incardinati.

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**.

Poiché il personale dirigenziale è valutato anche sugli obiettivi di struttura, nel caso di mutamento di incarico nel corso dell'anno, rilevano *pro tempore* gli obiettivi di struttura afferenti a tutte le posizioni dirigenziali coperte.

SEGRETARIO GENERALE

La performance individuale del segretario 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 dal Sindaco, di particolare rilevanza strategica.

Tali dimensioni della performance individuale sono così pesate:

PERFORMANCE INDIVIDUALE			
	FUNZIONI EX ART. 97 TUEL	OBIETTIVI SPECIFICI	
SEGRETARIO 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, degli interlocutori 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 agli interlocutori e al contesto.

Il presente S.M.V.P fa riferimento ad un *"Modello di Competenze"* che trova il suo fondamento nel fatto che ogni individuo possiede delle caratteristiche che possono predirne 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 un individuo 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 distintive obbligatorie 3 a scelta del valutatore
Incaricati E.Q.	Dizionario competenze trasversali per E.Q.	16 trasversali	5 di cui: 3 distintive obbligatorie 2 a scelta del valutatore
Area Funzionari e E.Q.	Dizionario competenze trasversali per personale non dirigenziale Dizionario competenze tecnico professionali	16 competenze trasversali da n.3 a n. 9 competenze Tecnico/prof.li a seconda del profilo professionale	5 di cui: 3 trasversali a scelta del valutatore 2 tecniche professionali a scelta del valutatore
Area Istruttori	Dizionario competenze trasversali per personale non dirigenziale Dizionario competenze tecnico professionali	16 competenze trasversali da n.3 a n. 9 competenze Tecnico/prof.li a seconda del profilo professionale	5 di cui: 3 trasversali a scelta del valutatore 2 tecniche professionali a scelta del valutatore
Area Operatori esperti	Dizionario competenze trasversali per personale non dirigenziale Dizionario competenze tecnico professionali	16 competenze trasversali da n.3 a n. 9 competenze Tecnico/prof.li a seconda del profilo professionale	5 di cui: 3 trasversali a scelta del valutatore 2 tecniche professionali a scelta del valutatore

Area Operatori	Dizionario competenze trasversali per personale non dirigenziale Dizionario competenze tecnico professionali	16 competenze trasversali da n.3 a n. 9 competenze Tecnico/prof.li a seconda del profilo professionale	5 di cui: 3 trasversale a scelta del valutatore 2 tecniche professionali a scelta del valutatore
----------------	---	---	--

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 il valutatore 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 al 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 i Dirigenti: 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 incaricato 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 dal valutatore 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.

Il Direttore 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.

16

c) Capacità di valutare i propri collaboratori

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

Il Dirigente che non applica la diversificazione di cui sopra è penalizzato 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 i dirigenti che nella valutazione del personale afferente alla propria struttura presentano un coefficiente di variazione inferiore alla media conseguita dal complesso dei dirigenti, ridotta del 30%.

Per quelli 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:

- Per i Direttori: il personale direttamente assegnato compreso le E.Q. afferenti a tutta la Direzione.
- Per 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 esclusi i dipendenti in distacco/comandati presso altre sedi, in quanto valutati da soggetti non appartenenti al Comune di Firenze e (per i comandati) anche applicando altro sistema.

Per tener conto della diversa possibilità oggettiva di diversificare i giudizi, l'applicazione delle penalizzazioni deve essere rapportata al numero dei dipendenti valutati nella propria struttura al 31.12. dell'anno di riferimento, tenuto conto delle indicazioni operative decise dal Nucleo di Valutazione.

La differenziazione non si applica alle strutture e ai Dirigenti cessati nel corso dell'annualità.

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 un 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.

Il Segretario Generale e/o Il Direttore generale segnalano le violazioni delle disposizioni e gli esiti del controllo di regolarità amministrativa al Nucleo di Valutazione.

La penalizzazione da applicare al singolo 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 del 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 i dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali nonché per i dirigenti apicali delle rispettive strutture.

In sede di prima applicazione la disposizione è attuata intervenendo sul *quantum* della retribuzione di risultato; la struttura e la metodologia di valutazione, così come la valutazione conseguita dal dirigente in termini di punteggio, restano, pertanto, inalterate.

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.

Per la prima annualità (2024) l'obiettivo annuale, unico e comune per tutti i dirigenti interessati, 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.

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.

Nell'ambito del processo di valutazione dell'annualità 2023, sarà fornita al Nucleo di Valutazione e al Collegio dei Revisori apposita attestazione della Direzione Risorse Finanziarie 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.

f) La valutazione negativa

Per i Dirigenti (Direttore/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 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.

Nella logica di graduazione delle valutazioni finali, i punteggi superiori alla soglia identificata come valutazione negativa 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 orizzontali⁷).

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.

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.

⁷ 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.

Al dipendente o al 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. Sindaco
2. Nucleo di Valutazione
3. Cittadini e altri utenti finali
4. Direttore Generale
5. Dirigenti
6. Proponenti
7. Valutati

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

1. Il Sindaco valuta il Direttore Generale e il Segretario Generale, ed in particolare:

- effettua il colloquio di assegnazione degli obiettivi al Direttore Generale e al Segretario 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, il Direttore Generale e il Segretario Generale con apposito atto, che è comunicato ai valutati.

2. Il Nucleo di Valutazione costituisce la "cabina di regia"⁸ del sistema di monitoraggio e valutazione dell'Ente, ed è responsabile delle attività di controllo e valutazione strategica e gestionale, così come previsto dal Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e Servizi. Il Nucleo di valutazione valuta i Direttori e i Dirigenti.

3. I cittadini e gli altri utenti finali partecipano alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione, 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. Il Direttore Generale assume il ruolo di garante del S.M.V.P⁹ 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;

⁸ Cfr. R.O.U.S. vigente.

⁹ Il R.O.U.S. prevede che il sistema di misurazione e valutazione della performance è coordinato nella sua attuazione dal Direttore Generale. Il Direttore 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.

- interviene per dirimere eventuali situazioni che non è possibile e utile regolamentare in maniera puntuale;
- svolge tutte le altre attività previste dal presente S.M.V.P.;
- apporta eventuali modifiche al presente S.M.V.P. in relazione alle disposizioni ove è espressamente previsto il suo intervento, quali ad esempio platea dei valutatori dal basso, tempistica del processo valutativo etc.

5. Il Dirigente (Direttore/Dirigente di Servizio) è il valutatore effettivo 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 delegabile¹⁰.

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:

- su proposta delle E.Q. per i dipendenti a loro assegnati, ad eccezione del personale dell'Area Funzionari e dell'Elevata Qualificazione;
- su proposta del Dirigente per le E.Q. afferenti al proprio servizio.
- la verifica intermedia degli obiettivi e comportamenti dei propri valutati (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 del Dirigente, le responsabilità sopradescritte sono attribuite al nuovo incaricato o, in assenza, al ruolo sovraordinato (es. assenza temporanea dirigente: responsabilità assunta dal Direttore).

¹⁰ Cfr. R.O.U.S. vigente.

Il valutatore è il responsabile a cui afferisce il dipendente al 31 dicembre; egli effettua la valutazione avvalendosi del supporto dei precedenti dirigenti sia nel caso di successione di responsabili della struttura a cui appartiene il dipendente sia nel caso di mobilità del personale, anche interna alla medesima direzione¹¹

6. I Proponenti

I ruoli coinvolti sono:

- Direttore 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 del 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 individuati dal 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 numerosi collaboratori, situazioni non coperte da E.Q.

A titolo esemplificativo,

- Responsabile di unità operativa/struttura formalmente individuato.
- Istruttori Direttivi Coordinatori Pedagogici.

¹¹ Tale regola si applica anche al personale a tempo determinato purché inquadrato nella medesima Area. Unica eccezione è il dipendente oggetto di duplice valutazione (si rinvia al paragrafo I Valutati).

La richiesta è valutata e approvata dal Direttore Generale.

7. I Valutati

I Valutati sono:

- **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. comandati in entrata).

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

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

- **I dipendenti a tempo determinato** del Comune di Firenze sia del contratto dirigenziale sia del comparto enti locali¹².
- **Il Direttore Generale e il Segretario Generale**

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

Hanno diritto di accedere alla valutazione 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 il Direttore Generale (si rinvia al paragrafo Processo di valutazione).

Nel corso dell'annualità, il valutato avrà una **duplice valutazione** nei seguenti casi:

- dipendente a cui è conferito l'incarico di E.Q. o viceversa;
- dipendente/incaricato 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);

¹² Per 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.

- dipendente incaricato 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/ direttore/direttore 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 oggetto di duplice valutazione.

VALUTATORI/VALUTATI

		PROPONENTE/ VALUTATORE							
		PERSONALE AREA FUNZIONARI E E.Q. ^o	E.Q. [^]	DIRIGENTI	DIRETTORI	DIRETTORE GENERALE	SEGRETARIO GENERALE	NUCLEO DI VALUTAZIONE	SINDACO
VALUTATO	SEGRETARIO GENERALE							PROPONENTE	VALUTATORE
	DIRETTORE GENERALE							PROPONENTE	VALUTATORE
	DIRETTORI					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 i dipendenti allocati sotto la propria struttura

LE STRUTTURE DI SUPPORTO

La Direzione Risorse Umane - E' 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 i valutatori;
- definisce e formalizza i contenuti delle procedure;
- collabora con il Direttore Generale per identificare le soluzioni più idonee per eventuali situazioni non regolamentate.

La Direzione Sistemi Informativi - E' 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 (il Valutatore o suo delegato, 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 - E' 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 il D.G. 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 del Direttore 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 dal Direttore Generale al fine di 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:

- Assegnazione obiettivi e competenze/comportamenti
- Verifica intermedia
- Valutazione finale
- 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 del dipendente.

Questa fase, che riveste fondamentale importanza, è un'occasione che avvicina il valutato al valutatore 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.

I valutatori assegnano gli obiettivi e le competenze/comportamenti attesi dal personale, mediante una delle seguenti modalità:

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

E' 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 i dipendenti assegnati ai progetti speciali i valutatori assegnano, oltre all'obiettivo correlato, anche i compiti, le responsabilità assegnate e la qualificazione dell'apporto in termini percentuali così come identificativi dal 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 dei valutatori 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 S.M.V.P.

Il valutatore effettivo, secondo la regola già definita (valutatore 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

E' un momento utile essenziale per monitorare l'andamento degli obiettivi e i comportamenti messi in atto finalizzati al loro raggiungimento degli stessi, in modo tale da poter anche fornire un feedback agli interessati.

Il suo scopo è di riorientare il collaboratore 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 il singolo dei comportamenti da migliorare.

c) Valutazione finale

La fase si compone delle seguenti attività:

1. Definizione dei Valutati 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 dei valutati secondo la regola della presenza minima

La Direzione Sistemi Informativi definisce la platea dei 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 del proprio superiore gerarchico 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 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 il valutatore 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.

I destinatari della valutazione "dal basso", individuati secondo la regola della presenza minima (60 gg) e tenuto conto della regola "un valutato per struttura", sono:

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

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

I valutatori dal basso sono i dipendenti assegnati al 31.12 dell'anno di riferimento.

VALUTATI *	VALUTATORI **
Direttori	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigenti afferenti alla Direzione • E.Q. afferenti alla Direzione • Collaboratori dell'Area Funzionari e dell'Elevata Qualificazione e Istruttori in Staff
Dirigenti	<ul style="list-style-type: none"> • E.Q. afferenti al Servizio • Collaboratori 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 valutatori dal basso:**

- 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.
- i distaccati e i comandati in uscita.

Il Direttore Generale può modificare/integrare le disposizioni sopraindicate, in particolare quelle inerenti alla platea del personale "valutatore dal basso".

Gli esiti della valutazione e il numero potenziale dei valutatori dal basso sono visualizzabili nel sistema informatico dal valutatore dall'alto, il quale ne deve tenere conto, in particolare, nell'ambito delle competenze c.d. distintive delle Elevate qualificazioni e dei dirigenti.

Qualora il valutato non abbia collaboratori nei valutatori sopra individuati, o non sia valutato dal basso, il valutatore finale non avrà a disposizione alcun dato.

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

3. Valutazione dall'alto e colloquio di feedback

Direttore Generale e Segretario Generale

Il Direttore Generale e il Segretario Generale presentano al Nucleo di Valutazione una relazione inerenti i propri obiettivi.

I Vice Direttori Generali devono presentare al Nucleo di Valutazione una relazione inerente alla delega conferita.

Personale

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

La fase si articola in due momenti:

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

Il Dirigente può decidere di **non valutare** un dipendente tramite la funzione prevista nel sistema informatico. In questo caso **il valutatore deve specificare il motivo della non Valutazione.**

Considerato che la *"Non Valutazione del dipendente"* implica l'esclusione dalla premialità e da ulteriori istituti premiali previsti da regolamentazione interna, il valutatore può ricorrere a tale facoltà con estrema cautela tendenzialmente nei seguenti casi (a titolo esemplificativo e non esaustivo):

- a) caso in cui 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 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 il **dipendente distaccato** presso altre sedi non comunali, la Direzione di assegnazione chiede la valutazione dei comportamenti individuati al Responsabile della sede in cui gli stessi prestano l'attività lavorativa.

Per i dipendenti coinvolti 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, il valutatore comunica al valutato i risultati della medesima mediante **il colloquio di feedback**.

Il colloquio di feedback può essere delegato dal valutatore effettivo alle Elevanti Qualificazioni o ad altro personale direttivo che ha partecipato al processo di valutazione del valutato.

Il colloquio di fine anno costituisce il momento della comunicazione della valutazione complessiva dell'annualità di riferimento e, altresì, di confronto tra valutatore e valutato. Durante il colloquio il responsabile esporrà al proprio collaboratore 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 il valutato potrà aggiungere tutti gli elementi che ritiene utili ai fini di un giudizio più completo da parte del valutatore.

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 il valutato 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, il valutatore può modificare la valutazione espressa nei confronti del valutato.

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

Dirigenza

Ciascun dirigente deve presentare al Direttore 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 quello ad interim/per assorbimento.

Il Nucleo di Valutazione può convocare, anche su loro richiesta, 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 lanciare 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 al Direttore 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 il Direttore Generale, avvia la fase di rilascio delle valutazioni.

Il valutato è tenuto a visualizzare la scheda nei tempi indicati dalla Direzione Risorse Umane.

Entro tre giorni dalla visualizzazione/consegna/ricezione della scheda, il valutato può accettare la scheda o presentare ricorso al valutatore 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.

I Direttori 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 al valutatore di garanzia. Al termine della consegna delle schede, ogni Direttore deve darne riscontro alla Direzione Risorse Umane.

4.2 La procedura conciliativa

Il ricorso al valutatore 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

Il valutato può presentare ricorso al valutatore di garanzia entro il termine di 3 giorni lavorativi dalla visualizzazione/consegna/ricezione della scheda di valutazione.

Motivi

Il ricorso al valutatore di garanzia deve essere motivato indicando puntualmente le ragioni per le quali si ritiene che la valutazione non sia condivisibile.

In particolare, il valutato deve specificare i motivi del ricorso che possono essere:

- ✓ **procedimentali** (a mero titolo esemplificativo, il dipendente è stato assegnato ad un obiettivo a cui non ha in concreto prestato la propria attività lavorativa oppure il valutatore 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, 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, 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), il valutatore 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, 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), il valutatore di garanzia dà prevalenza alla sostanza del ricorso, e quindi, considera il ricorso ammissibile.

Il valutato potrà altresì presentare una propria memoria, anticipandola al valutatore di garanzia o presentandola in sede di colloquio.

Il valutatore di garanzia

Il valutatore di garanzia svolge un ruolo di mediazione e risoluzione del conflitto tra valutato e valutatore, per cui la risultanza finale della procedura potrà essere un invito al valutatore a rivedere la sua valutazione, e non una sostituzione nella valutazione stessa.

Il valutatore 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 i dipendenti: il valutatore di garanzia è il Direttore della Direzione alla data di presentazione del ricorso. In caso di coincidenza tra valutatore iniziale e valutatore di

garanzia, il ricorso sarà gestito dal Direttore Generale o suo delegato; per i dipendenti direttamente afferenti al Direttore Generale, dal Nucleo di Valutazione o suo delegato.

Per i dirigenti: solo nel caso di valutazione negativa, il Dirigente può presentare il ricorso al valutatore di garanzia.

Il valutatore di garanzia è il Comitato dei Garanti di cui all'art. 37 del Regolamento sull' Ordinamento Uffici e Servizi vigente.

Il valutatore di garanzia deve adoperarsi attivamente per raggiungere la soluzione del conflitto, anche chiedendo la partecipazione del valutatore iniziale al colloquio.

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

La Direzione Risorse Umane, in accordo con il Direttore Generale, può autorizzare, su richiesta dell'interessato, eventuali deroghe ai termini stabiliti in caso di assenza o impedimento del valutatore o del 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 il Direttore Generale.

La scheda deve contenere le seguenti informazioni:

Informazioni anagrafiche essenziali del valutato e del valutatore:

- nome e cognome
- matricola
- ruolo (dirigenti/E.Q./dipendente)
- struttura organizzativa di appartenenza
- nome e cognome del valutatore
- nome e cognome del proponente

Informazioni sulle dimensioni della valutazione suddivisa in:

- performance organizzativa
- performance individuale con l'indicazione degli obiettivi assegnati al valutato
- 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 il valutatore abbia modificato la valutazione iniziale
- per la Dirigenza:
 - il coefficiente di differenziazione inerente la capacità di valutatore i propri collaboratori;
 - 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 i dipendenti coinvolti 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 al valutatore 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

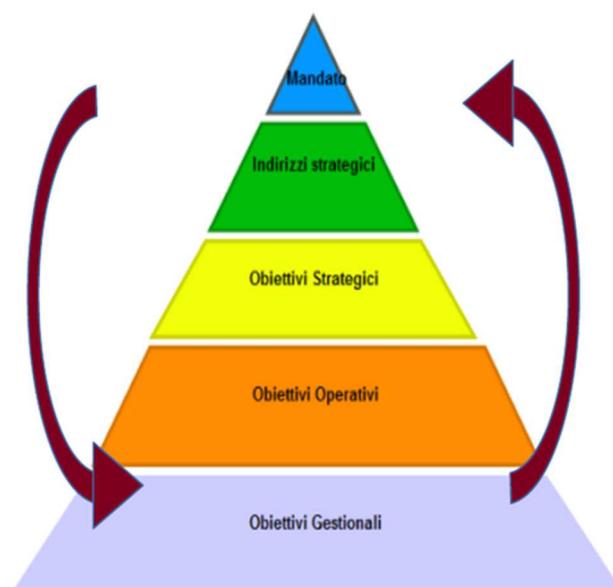
L'integrazione del ciclo della performance con gli altri cicli di programmazione (finanziaria e strategica) si realizza attraverso un quadro complessivo di regole e strumenti ed è organizzato in una logica top down che, partendo dalla pianificazione strategica, declina gli obiettivi di lungo e breve 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 descritti gli obiettivi e le strategie di governo dell'Amministrazione comunale, le misure economiche, finanziarie e gestionali necessarie alla loro realizzazione e gli obiettivi operativi dell'Ente, che dovranno essere tradotti nel 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.

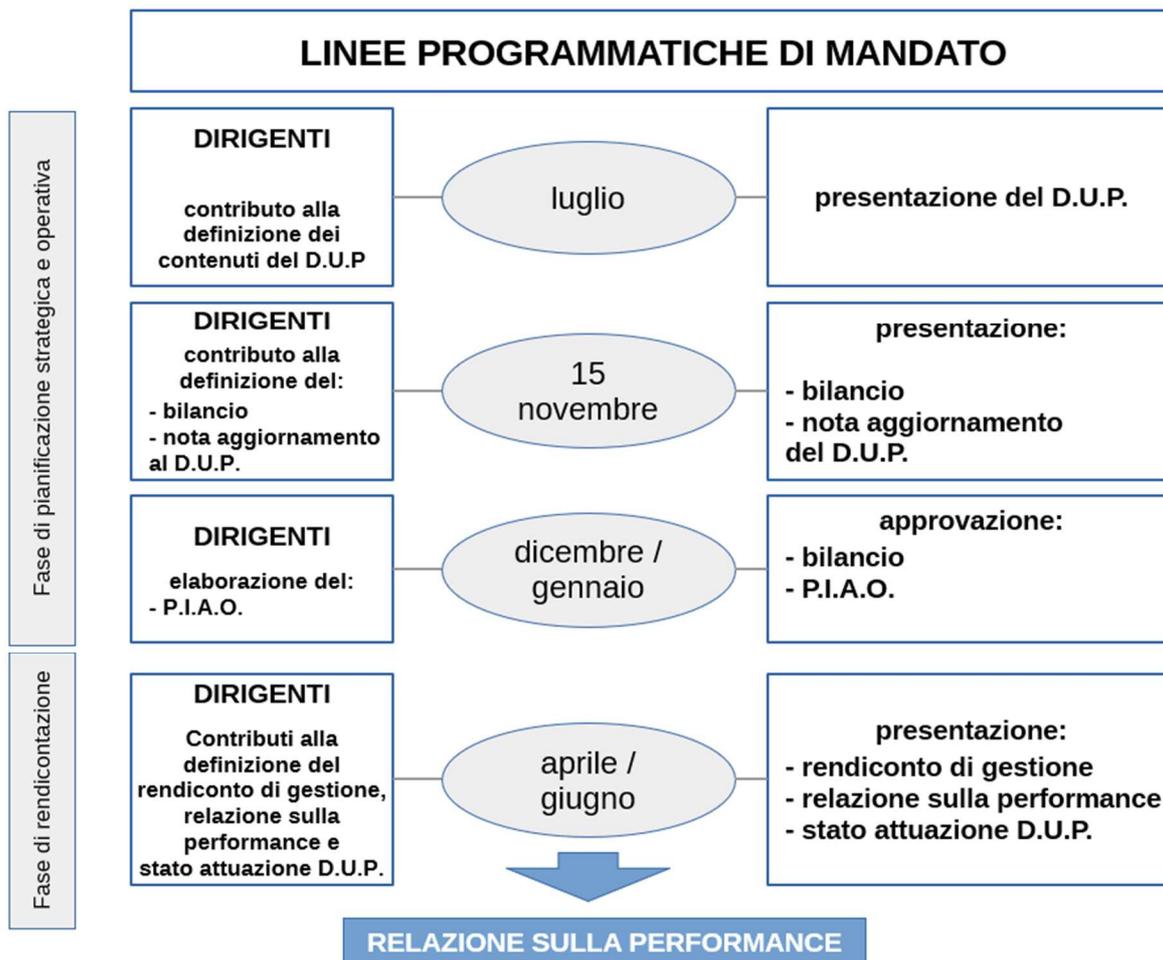
Gli obiettivi strategici esprimono i traguardi che ci si prefigge di raggiungere e presentano un elevato grado di rilevanza, con necessità di pianificazione di medio periodo. Specificazioni puntuali dei contenuti degli obiettivi strategici si traducono in obiettivi operativi del DUP. In particolare, 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 annuali da raggiungere. Inoltre, per ogni programma sono individuati anche gli aspetti finanziari, le risorse umane e strumentali.

Il PEG - Piano Performance a partire dal 2022 è stato assorbito nel PIAO. Infatti, ai sensi dell'art. 6 del D.L. n. 80 del 9 giugno 2021, Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia, convertito con modificazioni in legge n. 113 del 6 agosto 2021, le pubbliche amministrazioni, con più di cinquanta dipendenti, sono tenute alla adozione di un Piano integrato di attività e di organizzazione, PIAO, di durata triennale, con aggiornamento annuale.

Il D.P.R. n. 81/2022, in vigore dal 15.07.2022, ha individuato i Piani assorbiti nel PIAO. Tra questi è compreso il Piano della Performance.

In particolare, nella sezione 2 del PIAO è confluito il PEG triennio 2022/2024 per la parte obiettivi. In tale sezione dedicata alla Performance sono individuati gli obiettivi della gestione, 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:



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.

6. Disciplina delle progressioni economiche all'interno dell'Area

La definizione delle progressioni economiche all'interno delle Aree è disciplinata dal CCNL del 26 novembre 2022 e dal CCI del 29.12.2023 - prot. 416333 (art. 11).

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 del valutatore.

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 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
- Agli Incaricati E.Q.

CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA

- A tutto il Personale Dipendente non dirigenziale
- Agli Incaricati E.Q.
- Ai Dirigenti

CONSAPEVOLEZZA DIGITALE

- A tutto il Personale Dipendente non dirigenziale
- Agli Incaricati E.Q.

ORIENTAMENTO ALL'APPRENDIMENTO

- A tutto il Personale Dipendente non dirigenziale
- Agli Incaricati E.Q.

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

- Ai soli Dirigenti

VISIONE STRATEGICA

- Ai soli Dirigenti

INTEGRITA' E COERENZA

- Ai soli Dirigenti

AREA REALIZZATIVA

ORIENTAMENTO AL RISULTATO

- A tutto il Personale Dipendente non dirigenziale
- Agli Incaricati E.Q.
- Ai Dirigenti

INIZIATIVA

- A tutto il Personale Dipendente non dirigenziale

ORGANIZZAZIONE

- A tutto il Personale Dipendente non dirigenziale
- Agli Incaricati E.Q.

SPIRITO DI INIZIATIVA

- Ai soli Dirigenti

AFFIDABILITA'

- A tutto il Personale Dipendente non dirigenziale
- Agli Incaricati E.Q.

AUTONOMIA

- Agli Incaricati E.Q.

DISTANCE MANAGER

- Ai Dirigenti

AREA RELAZIONALE

ATTENZIONE ALL'UTENTE/COLLEGA/CITTADINO

- A tutto il Personale Dipendente non dirigenziale

ORIENTAMENTO ALL'UTENTE/COLLEGA/CITTADINO

- Agli Incaricati E.Q.

LAVORO DI GRUPPO

- A tutto il Personale Dipendente non dirigenziale

PERSUASIONE

- A tutto il Personale Dipendente non dirigenziale
- Agli Incaricati E.Q.

GUIDA DEL GRUPPO

- Agli Incaricati E.Q.

GESTIONE DELLE EMOZIONI

- A tutto il Personale Dipendente non dirigenziale
- Agli Incaricati E.Q.

COMUNICAZIONE

- A tutto il Personale Dipendente non dirigenziale
- Agli Incaricati E.Q.

PERSUASIVITA' E INFLUENZA

- Ai soli Dirigenti

SENSIBILITA' INTERPERSONALE

- Ai soli Dirigenti

FARE NETWORKING

- Ai soli Dirigenti

GESTIONE DEI CONFLITTI

- Ai soli Dirigenti

GESTIONE DELLO STRESS

- Ai soli Dirigenti

AREA GESTIONALE

DECISIONE

- A tutto il Personale Dipendente non dirigenziale

FLESSIBILITA'

- A tutto il Personale Dipendente non dirigenziale
- Agli Incaricati di E.Q.

SVILUPPO DEI COLLABORATORI

- Agli Incaricati di E.Q.

OTTIMIZZAZIONE DELLE RISORSE

- A tutto il Personale Dipendente non dirigenziale
- Agli Incaricati di E.Q.

ORIENTAMENTO AL CITTADINO/ ALLA QUALITA' DEI SERVIZI

- Ai soli Dirigenti

ACCOUNTABILITY E DECISIONE RESPONSABILE

- Ai soli Dirigenti

AREA MANAGERIALE

LEADERSHIP E TEAM LEADERSHIP

- Ai soli Dirigenti

SVILUPPO DEI COLLABORATORI

- Ai soli Dirigenti

INNOVAZIONE PER PROMUOVERE IL CAMBIAMENTO

- Ai soli Dirigenti

PROGRAMMAZIONE, GESTIONE, ORGANIZZAZIONE DEI SERVIZI E MONITORAGGIO

- Ai soli 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:**

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

Il valutatore 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, il valutatore 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, il valutatore 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 agli incaricati 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, il Valutatore, facendo riferimento al Dizionario specifico valuterà:

Incaricati E.Q.	5 Competenze di cui: 3 distintive obbligatorie 2 trasversali a scelta del valutatore
------------------------	---

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 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						
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 ai 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, il valutatore 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 gli altri finalizzato a coinvolgerli o indurli a portare a termine un impegno o un progetto	Influenza le persone ed è persuasivo nei confronti degli altri 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 gli altri, ricorrere ad esempi concreti, sussidi visivi o dimostrazioni, fare appello alla ragione e alla logica				
		2. Sensibilità interpersonale	Capacità di capire gli altri, ascoltare attentamente e capire, sensibilità verso gli altri, comprensione dei sentimenti altrui e comprensione della diversità	E' sensibile nei confronti di bisogni, motivazioni, interessi e punti di vista altrui Individua punti di forza e criticità degli altri Capisce il comportamento altrui				
		3. Fare networking	Capacità di creare e mantenere una rete di relazioni significative con capi e collaboratori, 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 capi/collaboratori, 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 dei colleghi/collaboratori 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 tutti 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 capi/colleghi/collaboratori/utenti Individua le strategie più opportune per rispondere alle situazioni di lavoro, conflitto, pressione, crisi, incertezza supportando i colleghi, 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	Coglie le opportunità quando si presentano Va oltre i limiti della propria autorità formale, gestisce le difficoltà efficacemente e rapidamente				

AREA	COMPETENZA DISTINTIVA (D)	COMPETENZA	DESCRIZIONE GENERICA	LA COMPETENZA SI ESPRIME CON I SEGUENTI COMPORTEMENTI:	E' un punto di debolezza	Neccita di miglioramento	Soddisfa le aspettative	E' un punto di forza
			nuove opportunità o di predisporre ad affrontare nuovi problemi	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 nei propri collaboratori				
				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				
				Effettua attentamente la rendicontazione delle proprie attività e di quelle dei propri collaboratori, 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 gli altri a vivere il cambiamento come un'opportunità	Coglie il cambiamento come elemento costruttivo del lavoro e incoraggia i collaboratori 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 dei collaboratori	Capacità di favorire la crescita, la motivazione e lo sviluppo professionale dei propri collaboratori, valorizzando le diverse 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 del singolo e della squadra Ascolta, rassicura o incoraggia gli altri nelle situazioni professionali difficili Definisce con precisione gli oggetti di valutazione, tenuto conto della modalità di prestazione resa, li condivide pienamente con i propri collaboratori 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 i collaboratori nella definizione degli obiettivi operativi assegnati e nella programmazione delle attività e relativo monitoraggio Garantisce equità organizzativa anche affrontando i collaboratori 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 ciascun collaboratore 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, predispone 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 i collaboratori 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	Si aggiorna in modo continuo e attivo, reperisce informazioni circa i cambiamenti che avvengono nel contesto di riferimento		

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
			posizione al suo interno e esterno	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 ed in grado di anticipare le evoluzioni future della propria area/organizzazione				
		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"	Costituisce per i suoi collaboratori un esempio di forte dedizione al lavoro e trasmette senso di appartenenza all'organizzazione mettendo al centro i valori				
				Comunica le proprie idee in modo aperto e diretto ed agisce con autenticità e trasparenza, anche durante negoziazioni difficili o in situazioni rischiose				
				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				
Gestionale	D	17. Orientamento al cittadino/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 dei colleghi/collaboratori/cittadini 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 dei collaboratori; 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	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				
				Effettua attentamente la rendicontazione delle proprie attività e di quelle dei propri collaboratori, 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				

DIZIONARIO PERSONALE INCARICATO DI E.Q.

16 COMPETENZE (3 DISTINTIVE e 13 TRASVERSALI)

Scala di osservazione

Aree	Competenza	DESCRIZIONE generica	Comportamenti osservati	Scala di osservazione					
				Contributo offerto migliorabile Punti 1	Contributo offerto adeguato situativamente 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 cognitiva <small>(competenze che attengono ai processi mentali e di apprendimento)</small>	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	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						
	2. Consapevolezza Organizzativa	E' 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.	E' attivo 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	E' 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 nei collaboratori 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 i diversi interlocutori le innovazioni da attuare, valorizzando i futuri benefici						
	4. Orientamento all'apprendimento	E' la capacità di dimostrare consapevolezza circa le conoscenze e competenze possedute e da consolidare proprie e dei propri collaboratori, 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 dei propri collaboratori	Affronta le situazioni con spirito critico traendone insegnamento per sé e per gli altri						
			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 dei propri collaboratori						
			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	E' 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 agli altri	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	E' l'orientamento ad assumersi responsabilità, ad agire con tempismo ed efficacia rispetto alle diverse situazioni, attivandosi in modo propositivo e a cogliere 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 attento a rispondere alle richieste dell'interlocutore interno ed esterno valorizzando modalità di azione e procedure proprie dell'Ente e trovando autonomamente nuovi stimoli per il proprio lavoro e quello dei propri collaboratori							
		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							

<p>Area Realizzativa (competenze che attengono all'azione e all'operatività)</p>	<p>DISTINTIVA 7. Organizzazione</p>	<p>E' 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 riduzione il rischio di errori e assicurando qualità</p>	<p>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</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 dei propri collaboratori e l'uso delle risorse disponibili monitorando gli avanzamenti dei processi assegnati per conseguire risultati quantitativamente e qualitativamente adeguati alle attese</p>							
	<p>8. Affidabilità</p>	<p>E' 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>	<p>Incoraggia gli altri a seguire le regole e le procedure organizzative e gestisce responsabilmente i margini di discrezionalità previsti</p> <p>Si assume la responsabilità del proprio lavoro e di quello degli altri, anche in caso di errore, in coerenza con le scadenze e i risultati attesi</p> <p>Assume un comportamento coerente con le regole e i valori dell'ente, fungendo da modello per gli altri, agisce in modo coerente e responsabile guadagnandosi la fiducia degli interlocutori</p>							
<p>Area Relazionale (capacità dimostrate dal singolo nel rapportarsi con altri soggetti o con gruppi. Coinvolge aspetti legati alla comunicazione)</p>	<p>9. Orientamento all'utente/collega/cittadino</p>	<p>E' la capacità di concentrare i propri sforzi nella ricerca e comprensione dei bisogni altrui allo scopo di attivarsi per soddisfarli</p>	<p>E' in grado di aprirsi ad un sereno e costruttivo confronto con gli altri, di ricercare ogni informazione utile a recepire le esigenze dei clienti (interni/esterni) e di verificare costantemente la sintonia instaurata ed il livello di reciproca disponibilità</p> <p>Rileva e analizza i reali bisogni dei clienti (esterni/interni), 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 dagli utenti (interni/esterni) e promuove lo sviluppo di azioni tese a soddisfarne tempestivamente il soddisfacimento dopo averne attentamente interpretato e valutato la natura</p>							
	<p>10. Guida del gruppo</p>	<p>E' 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</p>	<p>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</p> <p>Crea un clima di fiducia reciproca e agisce con equità</p> <p>Coordina le attività del gruppo, sia in presenza sia a distanza, assegna le attività ai singoli in coerenza con gli obiettivi e tenendo conto delle competenze dei collaboratori</p>							
	<p>11. Persuasione</p>	<p>E' la capacità di influenzare e di avere un impatto persuasivo sugli altri finalizzato a coinvolgerli nel portare a termine un impegno o un progetto, creando condivisione</p>	<p>Ricerca e/o crea sintonia con gli interlocutori (colleghi, clienti, capi, collaboratori, ...), condividendo con essi interessi e motivazioni di lavoro, idee e prospettive di sviluppo, modalità operative ecc.</p> <p>E' 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</p> <p>Influenza i comportamenti degli altri, favorendo il confronto e arrivando ad una condivisione delle proprie opinioni, pur rispettando i punti di vista differenti dal proprio</p>							
	<p>12. Gestione delle emozioni</p>	<p>E' 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</p>	<p>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</p> <p>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</p> <p>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 tutti o la maggior parte possano accettare</p>							

	13. Comunicazione	E' la capacità di comunicare in modo chiaro ed efficace, adattando lo stile ai diversi contesti ed interlocutori; ascoltare e coinvolgere l'interlocutore	<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 ponendo eventuali domande e adatta il linguaggio e lo stile di comunicazione (verbale e non verbale) tenendo conto del contesto, degli interlocutori e degli obiettivi</p> <p>Risponde tempestivamente in modo esaustivo ed appropriato alle richieste dei diversi interlocutori, 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 dei collaboratori	E' la capacità di riconoscere i bisogni e valorizzare le differenti caratteristiche, risorse e contributi dei collaboratori, 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 ai propri collaboratori. Attua processi di valutazione equi e trasparenti, fornendo feedback puntuali e costruttivi</p> <p>Crea spirito di gruppo tra i collaboratori condividendo con loro scelte e decisioni</p> <p>Supporta i collaboratori in momenti di difficoltà. Delega compiti e responsabilità a supporto della crescita e della motivazione dei collaboratori</p>							
	15. Flessibilità	E' 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 gli altri, 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	E' 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 dei propri collaboratori</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					Scala di Osservazione							
							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		
		Dizionario Competenze tecniche/professionali												
Profili Professionali e categorie		<i>Descrizione competenze</i>												
1	Operatore di supporto	1	Capacità di svolgere attività di informazione all'utente interno/esterno											
		2	Capacità di svolgere attività di pulizia e di riordino											
		3	Abilità nello svolgere attività manuali e operative, di ausilio ad altri colleghi, trasporto di merci e/ o persone, uso di automezzi											
2	Operatore esperto servizi generali	1	Capacità di dare informazioni di primo livello all'utente interno/esterno											
		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 agli utenti 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 sui bambini e soggetti con disabilità											
		4	Capacità di supportare educatori 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 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 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 agli utenti, alle famiglie, ai gruppi, alle istituzioni sociali											
		4	Capacità di essere collaborativo nell'assistenza all'utente minore, anziano, portatore 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 gli utenti esterni											
		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 officine 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											

14	Operatore esperto cimiteriale (ad esaurimento)	1	Abilità nella costruzione e manutenzione di opere edili, piastrellature e rivestimenti, verniciatura ed imbiancatura, assistenza muraria all'installazione di impianti tecnologici, esecuzione tracce e saggi di terreno.								
		2	Abilità nella cura del verde, escavazione di fosse, pulizia e a manutenzione delle piante.								
		3	Abilità nelle operazioni di movimentazione salme, tumulazioni, inumazioni, esumazioni e traslazioni. Custodia dei cimiteri e pulizia dell'area cimiteriale.								
		4	Conoscenza di base di leggi e regolamenti riguardanti specifici servizi, attività, materie e la sicurezza sul lavoro. Capacità di inserimento dati nei registri di anagrafe cimiteriale (cartacei e digitali).								
15	Operatore esperto cuciniere	1	Abilità nelle operazioni necessarie per la preparazione e distribuzione dei pasti								
		2	Abilità nelle attività che riguardano l'approvvigionamento dei prodotti necessari alla preparazione e somministrazione dei pasti								
		3	Abilità nel pulire e riordinare le attrezzature e i locali								
16	Operatore esperto elettrotecnico (ad esaurimento)	1	Abilità di operare tecnicamente per la realizzazione, montaggio, manutenzione, riparazione di impianti, strumenti elettrici, elettronici, telematici ed informatici								
		2	Abilità di condurre motoveicoli e autoveicoli anche per il trasporto di persone e/o materiali								
		3	Capacità di rendicontazione e registrazione degli strumenti usati								
		4	Capacità di manutenzione e pulizia dei mezzi e strumenti utilizzati								
17	Operatore esperto falegname (ad esaurimento)	1	Capacità di costruire, conservare, restaurare e riparare mobili e strutture in legno. Capacità di accatastare e custodire materiale								
		2	Abilità di condurre motoveicoli e autoveicoli anche per il trasporto di persone e/o materiali								
		3	Capacità di rendicontazione e registrazione degli interventi effettuati								
		4	Capacità di manutenzione e pulizia dei mezzi e strumenti utilizzati								
18	Operatore esperto meccanico (ad esaurimento)	1	Abilità di operare tecnicamente sugli impianti, nelle officine e laboratori, per conservazione e riparazione di macchine e utensili, creazione e montaggio di pezzi meccanici								
		2	Abilità di condurre motoveicoli e autoveicoli anche per il trasporto di persone e/o materiali								
		3	Capacità di rendicontazione e registrazione degli strumenti usati								
		4	Capacità di manutenzione e pulizia dei mezzi e strumenti utilizzati								
19	Operatore esperto polivalente	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 di operazioni finalizzate alla conduzione dell'impianto (accensione impianti, centraline ecc.) e abilità nel condurre automezzi, motomezzi per il trasporto di persone e/o materiali-. Capacità di utilizzare macchine operatrici e di occuparsi della loro manutenzione.								
		3	Abilità nella costruzione e manutenzione di opere edili, piastrellature e rivestimenti, verniciatura ed imbiancatura, assistenza muraria all'installazione di impianti tecnologici, esecuzione tracce e saggi di terreno. Abilità nelle operazioni di movimentazione salme, tumulazioni, inumazioni, esumazioni e traslazioni. Custodia dei cimiteri e pulizia dell'area cimiteriale.								
		4	Conoscenza di base di leggi e regolamenti riguardanti specifici servizi, attività, materie e la sicurezza sul lavoro. Capacità di inserimento dati nei registri di anagrafe cimiteriale (cartacei e digitali).								
20	Operatore esperto polivalente edile (ad esaurimento)	1	Capacità di costruire e conservare opere edili, di piastrellare, rivestire, verniciare, imbiancare								
		2	Capacità di supportare nell'installazione di impianti tecnologici, eseguire tracce, saggi di terreno e fosse								
		3	Capacità di manutenzione e pulizia delle aree verdi								
		4	Capacità di manutenzione e pulizia dei mezzi e strumenti utilizzati								
		5	Capacità di rendicontazione e registrazione degli strumenti usati								
21	Operatore esperto telefonico (ad esaurimento)	1	Capacità di operare su centraline telefoniche anche complesse								
		2	Capacità di utilizzare procedure informatiche relative al proprio ambito di attività								
		3	Capacità di effettuare attività di prima informazione								
		4	Capacità di manutenzione e pulizia di strumenti e apparecchiature								
22	Operatore esperto tipografico (ad esaurimento)	1	Capacità di preparare, comporre, stampare, riprodurre e rilegare materiali								
		2	Capacità di utilizzare macchine e attrezzature								
		3	Capacità di utilizzare procedure informatiche relative al proprio ambito di attività								
		4	Capacità di rendicontare e svolgere attività complementari								
		5	Capacità di manutenzione e pulizia dei mezzi e strumenti utilizzati								
23	Istruttore Contabile	1	Capacità di utilizzare procedure informatiche complesse e specifiche (protocollo informatico, applicativi dell'ambito lavorativo, rilevazione dei dati)								
		2	Conoscenza monospecialistica leggi e regolamenti riguardanti specifici servizi e/o particolari attività e materie es. contabilità, fisco etc								
		3	Capacità di istruire e redigere atti e gestire procedimenti amministrativi e/o contabili e finanziari - Capacità di redigere relazioni e documenti riferiti all'attività amministrativa e/o contabile								
		4	Conoscenza e uso di tecniche di contabilità e finanza, fatturazione, maneggio denaro								
		5	Conoscenza e uso di modelli di organizzazione aziendale e/o gestione del personale								
24	Istruttore di Comunicazione Pubblica	1	Capacità di utilizzare procedure informatiche complesse e specifiche relative al proprio ambito di attività								
		2	Conoscenza monospecialistica di leggi e regolamenti riguardanti il proprio ambito di attività e le proprie materie es. comunicazione, privacy, etc.								
		3	Capacità di costruire, mantenere e alimentare reti di relazioni interne ed esterne complesse realizzando una comunicazione efficace e mirata in funzione degli obiettivi								
		4	Capacità di istruire e redigere relazioni e documenti per la realizzazione di un sistema di comunicazione interna								
		5	Capacità di selezionare ed elaborare i contenuti da inserire nei diversi canali di comunicazione, calibrando tempistica, stile e linguaggio, curando l'immagine dell'Ente e applicando le strategie di branding								
25	Istruttore di Protezione Civile	1	Capacità di utilizzare strumenti e sistemi informatici, nonché macchine e attrezzature messe a disposizione relative al proprio ambito di attività								
		2	Capacità di redigere atti e relazioni riferite al proprio ambito di attività								
		3	Capacità di eseguire indagini, rilievi, analisi, misurazioni, elaborati progettuali, disegni, assistenza tecnica, sperimentazione, allestimento campi, PCA ecc.								
		4	Capacità di svolgere attività afferenti la gestione della Sala operativa comunale								
		5	Conoscenza monospecialistica di leggi e regolamenti riguardanti il proprio ambito di attività e le proprie materie								
26	Istruttore Bibliotecario	1	Conoscenze monospecialistiche afferenti alla biblioteconomia								
		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								
		5	Capacità di gestire interi processi relativi alla gestione di biblioteche e/o punti di prestito e lettura in collaborazione con altro personale, curando anche l'organizzazione di attività e eventi culturali								
		6	Capacità inerenti a ordini e acquisti, catalogazione, prestiti di monografie, riviste e collezioni, reference.								

38		4	Capacità di utilizzare sistemi e procedure informatiche trasversali all'Ente e specifiche relative al proprio ambito di attività																				
		5	Capacità di progettare e coordinare le attività relative allo stato di conservazione e valorizzazione dei beni storico artistici. Valorizzazione e fruizione del patrimonio museale. Collaborazione con altri enti.																				
		6	Conoscenza e capacità professionale inerente alla Museologia																				
39	Funzionario in Comunicazione Pubblica	1	Elevata conoscenza plurispecialistica delle normative di riferimento della PA riferite al proprio ambito di attività																				
		2	Capacità di utilizzare sistemi e procedure informatiche complesse e specifiche relative al proprio ambito di attività																				
		3	Capacità di predisporre atti amministrativi e di coordinare procedimenti con autonomia operativa, facoltà di decisione e di proposta all'interno delle direttive fornite																				
		4	Conoscenza di modelli in uso di organizzazione del lavoro (dalla gestione delle procedure amm.ve/contabili, protocollo e archiviazione)																				
		5	Capacità di gestire la comunicazione esterna dell'ente, rivolta ai cittadini, ad altre amministrazioni e alle organizzazioni della società civile (imprese o associazioni), organizzando il sistema informativo dell'amministrazione e i processi di gestione dei siti internet, nonché delle comunicazioni digitali e social																				
		6	Capacità di progettare strategie di ascolto dei cittadini e di branding, per fornire elementi utili alla definizione delle politiche pubbliche e del sistema di erogazione dei servizi promuovendo l'immagine dell'Ente																				
40	Funzionario Protezione Civile	1	Elevata conoscenza plurispecialistica delle normative di riferimento della PA riferite al proprio ambito di attività																				
		2	Capacità di provvedere allo studio, ricerca, analisi ed elaborazione di atti, documenti ed elaborati grafici inerenti la pianificazione di protezione civile ed i relativi rilievi cartografici																				
		3	Capacità di predisporre atti amministrativi e di coordinare procedimenti con autonomia operativa, facoltà di decisione e di proposta all'interno delle direttive fornite																				
		4	Capacità di svolgere attività di Disaster Manager, di valutazione di allarmi e di predisposizione di misure adeguate in base alla conoscenza del territorio, gli scenari di rischio e delle risorse disponibili.																				
		5	Capacità di eseguire indagini, rilievi, analisi, misurazioni, elaborati progettuali, disegni, assistenza tecnica, sperimentazione, allestimento campi, PCA ecc.																				
		6	Capacità di utilizzare strumenti e sistemi informatici, nonché macchine e attrezzature messe a disposizione relative al proprio ambito di attività																				
41	Funzionario Archivista	1	Elevata conoscenza plurispecialistica delle normative di riferimento della PA e specialistiche riferite al proprio ambito di attività																				
		2	Capacità di predisporre atti amministrativi e di coordinare procedimenti con autonomia operativa, facoltà di decisione e di proposta all'interno delle direttive fornite. Capacità di riordinare, inventariare e schedare il patrimonio archivistico																				
		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 progettare e coordinare le attività relative allo stato di conservazione e valorizzazione della documentazione archivistica. Valorizzazione e fruizione del patrimonio archivistico. Collaborazione con altri enti.																				
		6	Conoscenza e capacità professionale inerente alla Archivistica																				
42	Funzionario Ispettore Polizia Municipale	1	Conoscenza delle normative della PA, specialistiche riferite all'ambito di attività																				
		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 organizzare i servizi inerenti sicurezza stradale, pubblica sicurezza, protezione civile, controllo del territorio e decoro urbano																				
		5	Capacità di coordinare e controllare nuclei operativi e di effettuare assistenza ed informazione e sorveglianza a cittadini e turisti .																				
		6	Conoscenza di norme relative al codice della strada, leggi e regolamenti di urbanistica, edilizia, commercio, illeciti amministrativi																				
		7	Capacità di condurre i mezzi di varia tipologia in dotazione al Corpo di Polizia																				
43	Funzionario Vice Ispettore Polizia Municipale (ad esaurimento)	1	Conoscenza delle normative della PA, specialistiche riferite all'ambito di attività																				
		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 organizzare i servizi inerenti sicurezza stradale, pubblica sicurezza, protezione civile, controllo del territorio e decoro urbano																				
		6	Capacità di coordinare e controllare nuclei operativi e di effettuare assistenza ed informazione e sorveglianza a cittadini e turisti .																				
		7	Conoscenza di norme relative al codice della strada, leggi e regolamenti di urbanistica, edilizia, commercio, illeciti amministrativi																				
		8	Capacità di condurre i mezzi di varia tipologia in dotazione al Corpo di Polizia																				
44	Funzionario ambientale	1	Conoscenza delle normative della PA, specialistiche riferite all'ambito di attività																				
		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 ricercare, studiare, progettare interventi di gestione e manutenzione impianti e aree																				
		6	Capacità di elaborare ed analizzare dati, predisporre elaborati tecnici in tema di ambiente, paesaggistica e floricultura																				
		7	Capacità di coordinare cantieri, sicurezza, prevenzione infortuni, corretto impiego delle attrezzature																				
45	Funzionario amministrativo	1	Conoscenza delle normative della PA, specialistiche riferite all'ambito di attività																				
		2	Capacità di redigere atti																				
		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 intraprendere studi e ricerche relative al proprio settore, di redigere relazioni ed elaborati anche complessi basandosi su modelli teorici																				
		6	Capacità di tenersi aggiornato/a frequentando seminari, convegni, eventi specifici o mediante autoformazione																				
		7	Conoscenza di Teorie e Modelli di organizzazione aziendale e di gestione del personale																				
46	Funzionario assistente sociale	1	Conoscenza delle normative della PA, specialistiche riferite all'ambito di attività																				
		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	Conoscenze specialistiche afferenti alle scienze del servizio sociale																				
		6	Capacità gestionale e direttiva di strutture/centri dei servizi sociali																				
		7	Capacità di progettare e collaborare a interventi socio assistenziali finalizzati agli utenti del servizio di riferimento																				
		8	Capacità di gestire relazioni anche complesse con l'utenza e con i collaboratori interni al servizio di riferimento																				
		9	Capacità di effettuare indagini e ricerche																				

DIZIONARIO PERSONALE NON DIRIGENTE				Scala di osservazione					
Dizionario Competenze trasversali (16 competenze)				Contributo offerto migliorabile Punti 1	Contributo offerto adeguato saltuariamente Punti 2	Contributo offerto adeguato nella maggior parte dei comportamenti agli/ai 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
Aree Competenza	Competenza	Descrizione generica	Comportamenti osservati						
Area cognitiva <small>(competenze che attengono ai processi mentali e di apprendimento)</small>	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	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 agli interlocutori e al contesto						
	2. Consapevolezza Organizzativa	E' 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.	E' attivo 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	E' 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	Dimostra di comprendere il valore e gli impatti che gli strumenti digitali e le tecnologie hanno sull'operatività del proprio lavoro						
			Utilizza in modo consapevole e proattivo le potenzialità della collaborazione a distanza e approfondisce continuamente la conoscenza degli strumenti digitali e delle tecnologie						
			Modifica il proprio modo di lavorare adeguandosi alle nuove modalità di lavoro e agli strumenti						
	4. Orientamento all'apprendimento	E' 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	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						
			Apprende dall'esperienza nell'ottica di una più piena copertura del suo ruolo e ricerca attivamente opportunità di apprendimento						
			Struttura un progetto di crescita personale e professionale per la copertura del suo attuale ruolo anche tramite autoformazione o richiesta di affiancamento ai colleghi/i						
5. Orientamento al risultato	E' 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 agli altri	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							
		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							
6. Iniziativa	E' la capacità di attivarsi in modo propositivo cogliendo le opportunità senza attendere input esterni, a fare più di quanto sia richiesto, influenzando gli eventi	Svolge le attività che gli vengono affidate senza necessità di ulteriori sollecitazioni e coglie come opportunità la possibilità di svolgere nuove attività							
		Si mantiene attivo/a e interessato/a al suo lavoro e propone attività da realizzare nell'ambito del proprio ruolo							

Area Realizzativa (competenze che attengono all'azione e all'operatività)			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						
	7. Organizzazione	E' la capacità di pianificare, gestire e monitorare efficacemente le attività, tenendo conto di vincoli/opportunità in coerenza con gli obiettivi da perseguire e 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.	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						
			Struttura con metodo le risorse (tecniche, economiche, umane, etc.) e definisce le modalità e strumenti di lavoro coerenti con gli obiettivi da raggiungere						
Pianifica la propria attività e quella dei propri collaboratori e l'uso delle risorse disponibili, monitorando gli avanzamenti dei processi assegnati per conseguire risultati quantitativamente e qualitativamente adeguati alle attese									
8. Affidabilità	E' 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	Lavora rispettando le regole e le procedure organizzative, porta avanti il suo lavoro seguendo le indicazioni ricevute							
		Svolge le attività previste rispettando gli impegni presi in particolare in termini di scadenze							
		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							
9. Attenzione all'utente/collega/cittadino	E' la capacità di concentrare i propri sforzi nella ricerca e comprensione dei bisogni altrui allo scopo di attivarsi per soddisfarli	E' in grado di aprirsi ad un sereno e costruttivo confronto con gli altri, di ricercare ogni informazione utile a recepire le esigenze dei clienti (interni/esterni) e di verificare costantemente la sintonia instaurata ed il livello di reciproca disponibilità							
		Rileva e analizza i reali bisogni dei clienti (esterni/interni), 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 dagli utenti (interni/esterni) e promuove lo sviluppo di azioni tese a soddisfarne tempestivamente il soddisfacimento dopo averne attentamente interpretato e valutato la natura							
10. Lavoro di gruppo	E' il desiderio di lavorare in collaborazione con gli altri, 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 degli altri 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	E' la capacità di influenzare e di avere un impatto persuasivo sugli altri finalizzato a coinvolgerli o indurli a nel portare a termine un impegno o un progetto, creando condivisione	Ricerca e/o crea sintonia con gli interlocutori (colleghi, clienti, capi, collaboratori, ...), condividendo con essi interessi e motivazioni di lavoro, idee e prospettive di sviluppo, modalità operative ecc.							
		E' 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 degli altri, favorendo il confronto e arrivando ad una condivisione delle proprie opinioni, pur rispettando i punti di vista differenti dal proprio							
Area Relazionale (capacità dimostrate dal singolo nel rapportarsi con altri soggetti o con gruppi. Coinvolge aspetti legati alla comunicazione)	12. Gestione delle emozioni	E' 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.	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 contrattamenti, senza scoraggiarsi						

		<p>... e incertezza con equanimità, calma e lucidità, al fine di ridurre eventuali impatti negativi sulla prestazione e sulle relazioni</p>	<p>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</p>						
	13. Comunicazione	<p>E' la capacità di comunicare in modo chiaro ed efficace, adattando lo stile ai diversi contesti ed interlocutori; ascoltare e coinvolgere l'interlocutore</p>	<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 ponendo eventuali domande e adatta il linguaggio e lo stile di comunicazione (verbale e non verbale) tenendo conto del contesto, degli interlocutori e degli obiettivi</p>						
			<p>Risponde tempestivamente in modo esaustivo ed appropriato alle richieste dei diversi interlocutori, argomentando in modo convincente ed evidenziando i punti di forza delle proprie posizioni, prestando attenzione ai loro feedback</p>						
	14. Decisione	<p>Convinzione di poter assolvere un compito, di effettuare la scelta giusta, di riuscire anche in situazioni critiche a reagire costruttivamente</p>	<p>Considera con lucidità le possibili alternative, sulla base di quanto esse concorrono al conseguimento degli obiettivi sottostanti alla decisione</p>						
			<p>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</p>						
			<p>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</p>						
Area Gestionale (caratteristiche e aspetti di confronto con il lavoro e con le persone che lavorano)	15. Flessibilità	<p>E' 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>	<p>Si apre ad un sereno e costruttivo confronto con gli altri, 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	<p>E' la capacità di gestire le risorse economico-finanziarie, strumentali e tecnologiche, secondo criteri di efficienza e di efficacia, così da massimizzarne il valore</p>	<p>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</p>						
			<p>È consapevole dell'impatto della propria attività sulla dimensione economico finanziaria dell'Ente e gestisce in modo razionale ed efficiente le risorse a disposizione</p>						
			<p>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</p>						

Metodologia di calcolo della percentuale di realizzazione degli obiettivi gestionali e delle schede Servizio

1

La percentuale di realizzazione di un obiettivo gestionale è calcolata in base ai suoi indicatori. Sempre sulla base degli indicatori sono monitorate le attività ordinarie dei Servizi rappresentate nelle schede Servizio.

Al Direttore Generale è riservata la possibilità, sentito il responsabile, di rideterminare la percentuale di raggiungimento dell'obiettivo e della Scheda servizio, ad esempio, in caso di discordanza tra la percentuale dichiarata dal 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 dal responsabile. In caso di obiettivo interdirezionale, ritenuto particolarmente qualificante in quanto tale, il Direttore 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):

2

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	decrecita	20 gg	10 gg	100
4	Tempi di rilascio pratica	decrecita	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"> caso A1 con valore raggiunto che supera l'atteso e quindi l'indicatore è raggiunto al 100%; caso A2 con valore raggiunto inferiore all'atteso. Si applica la formula "valore atteso : valore raggiunto = 100 : x" per cui $x = (83,33 \cdot 100) / 100 = 83,3$; caso B1 con valore raggiunto inferiore all'atteso e quindi l'indicatore è raggiunto al 100%; caso B2 con valore raggiunto superiore all'atteso. Si applica la formula "$x = (\text{valore atteso} / \text{valore raggiunto}) \cdot 100$" per cui $x = (20 / 40 \cdot 100) = 50$; 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>					