

**SISTEMA VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI AI FINI DELL'ATTRIBUZIONE DEI PREMI CORRELATI ALLA PERFORMANCE**

In coerenza con modello valutativo regionale e soprattutto dei Direttori degli Enti si prevede l'adozione per tutto il personale di un sistema valutativo basato su 2 fattori ( il primo costituito da due elementi) il cui contenuto e valore relativo vengono adeguati al livello di responsabilità e delle mansioni ricoperte.

I due fattori di valutazione utilizzati sono i seguenti:

1. Performance organizzativa: con riferimento alla performance organizzativa prevista dal CCNL si fa riferimento ai seguenti fattori:
  - a) obiettivi organizzativi: per le P.O. si intendono come contributo del dipendente alla realizzazione di obiettivi del Settore di competenza: peso 40% per 1/2 obiettivi organizzativi (minimo 1). Per il personale deve essere intesa di norma come contributo al raggiungimento di obiettivi del Servizio di appartenenza: peso 30% per 1/2 obiettivi (minimo 1) riferiti all'Ente ma più in generale al servizio di appartenenza.
  - b) obiettivi individuali: si intendono come il raggiungimento di specifici obiettivi individuali, da misurare attraverso criteri ed indicatori di risultato. Per le P.O. Peso 30% per 3/4 obiettivi (minimo 3). Per il personale 2/3 obiettivi (minimo 2) 40% per il personale.
2. Performance individuale: espressa dalle competenze professionali, e dalla capacità organizzativa. Per tutto il personale peso del 30% Ovviamente per quest'ultimo fattore gli elementi della valutazione saranno differenziati sulla base della categoria e della mansione.

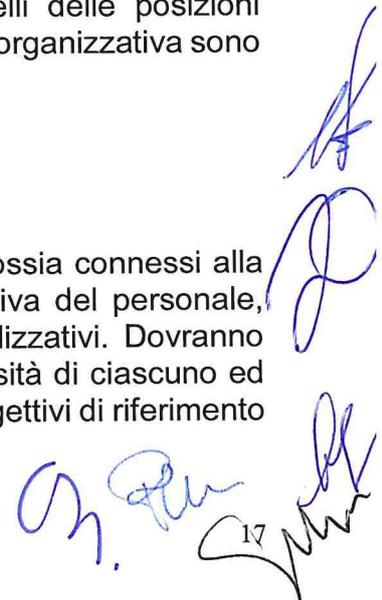
**1. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

a) Obiettivi organizzativi

I destinatari di P.O. sono gerarchicamente i diretti collaboratori del Direttore, per cui ne discende che, considerato il ruolo e l'indipendenza decisionale ad essi accordati, gli obiettivi dovranno essere di norma legati o discendenti dagli obiettivi del Direttore. Alle P.O. sono assegnati almeno 1/2 obiettivi organizzativi (minimo 1). Di conseguenza gli obiettivi assegnati al personale potranno essere legati o discendere da quelli delle posizioni organizzative. Per il personale delle categorie gli obiettivi di performance organizzativa sono per lo più legati al servizio di appartenenza (minimo 1).

b) Obiettivi Individuali

Gli obiettivi di performance individuale non dovranno essere ordinari", ossia connessi alla normale attività dell'Ente, ma tali da evidenziare le capacità e l'iniziativa del personale, soprattutto in relazione a scelte migliorative di procedure e tempi realizzativi. Dovranno essere evidentemente ponderati in base alla rilevanza ed alla complessità di ciascuno ed essere misurabili mediante indicatori predefiniti o in base ad elementi oggettivi di riferimento rispetto alla fase iniziale di assegnazione.



17

L'assegnazione formale degli obiettivi organizzativi e individuali sarà effettuata utilizzando una apposita scheda entro il 15 aprile di ogni anno.

Il Budget relativo alla performance organizzativa sarà erogata nella misura percentuale in precedenza indicata nel caso di raggiungimento del 90-100% della valutazione, o in misura ridotta percentualmente secondo la seguente tabella:

Livello di raggiungimento dell'obiettivo di performance Organizzativa		% indennità di risultato dedicata al fattore 1
da	a	
90%	100%	100%
80%	89%	90%
70%	79%	80%
60%	69%	70%
50%	59%	60%
30%	49%	40%
20%	29%	25%
0	19%	-

## 2. PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il giudizio della performance individuale esprime attitudini, impegno, competenze del dipendente in relazione alla propria mansione, contiene in sé evidentemente un margine di discrezionalità da parte del valutatore e proprio per rendere il più trasparente e motivato il giudizio si utilizzerà un sistema simile a quello adottato in regione, il quale prende in considerazione 12 fattori per le P.O. (in analogia con quello dei direttori). Per il personale delle categorie si considereranno solamente 5 fattori. Su ciascuno dei fattori considerati si dovrà esprimere un punteggio da 0 a 4 (0= insufficiente, 1= sufficiente, 2= discreto, 3= ottimo, 4= eccellente). Il punteggio massimo per il sistema delle P.O. è di  $4 \times 12 = 48$  mentre per il sistema delle categorie C è di  $4 \times 10 = 40$ . Per la categoria B è di  $5 \times 4 = 20$

### Il Sistema per la categoria D (Titolari di P.O. e Responsabili di Servizio) a 12 fattori si basa su 4 aree:

#### A-Area cognitiva

1. Flessibilità
2. Consapevolezza organizzativa

#### B- Area realizzativa

3. Orientamento al risultato
4. Iniziativa
5. Organizzazione e controllo

#### C- Area relazionale

6. Integrazione interfunzionale
7. Comunicazione
8. Orientamento all'utenza

#### **D- Area gestionale**

9. Negoziazione
10. Decisione
11. Leadership
12. Sviluppo dei collaboratori

N.B. Nel caso in cui il Funzionario non titolare di P.O. non abbia personale assegnato la valutazione relativa ai punti 11 e 12 non viene effettuata per cui Il punteggio massimo è di  $4 \times 10 = 40$ .

### **Il sistema per la categoria C e B3 (4 aree x 10 fattori)**

#### **A-Area cognitiva**

1. Flessibilità
2. Consapevolezza organizzativa

#### **B- Area realizzativa**

3. Orientamento al risultato
4. Iniziativa
5. Organizzazione e controllo

#### **C- Area relazionale**

6. Integrazione interfunzionale
7. Comunicazione
8. Orientamento all'utenza

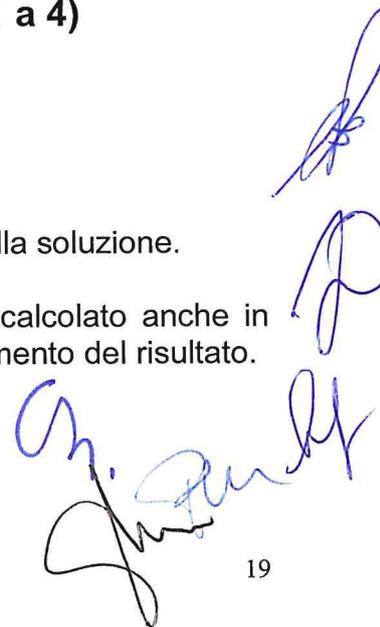
#### **D- Area gestionale**

9. Negoziazione
10. Decisione

### **Il sistema per la categoria B (5 aree per un punteggio da 1 a 4)**

1. Capacità di svolgimento dei processi di lavoro di competenza
2. Orientamento al risultato
3. Capacità di relazione professionale all'interno del servizio
4. Capacità di relazione all'esterno del servizio
5. Capacità di individuazione di criticità e di autonomia operativa nella soluzione.

Le tabelle seguenti mostrano come l'importo da erogare sarà calcolato anche in questo caso in modo proporzionale alla percentuale di raggiungimento del risultato.

The image shows several handwritten signatures in blue ink, located in the bottom right corner of the page. There are three distinct signatures, with the largest one at the bottom and two smaller ones above it.

- a. **Personale di categoria D Titolare P.O. o responsabile di servizio con personale assegnato.**

punteggio		% indennità di risultato dedicata al fattore 3
da	a	
44	48	100%
37	43	85%
29	36	75%
21	28	65%
13	20	40%
inferiore a 12		0

- b. **Personale di Categoria D senza personale assegnato e personale di categoria C e B3**

punteggio		% indennità di risultato dedicata al fattore 3
da	a	
36	40	100%
31	35	85%
26	30	75%
21	25	65%
11	20	40%
inferiore a 10		0

- c. **Personale di categoria B**

punteggio		% indennità di risultato dedicata al fattore 3
da	a	
16	20	100%
13	15	85%
10	12	75%
8	9	65%
5	7	40%
inferiore a 5		0

Entro il 28 Febbraio dell'anno successivo a quello in esame il Direttore, sentiti i responsabili di settore, predispone la scheda di valutazione e la trasmette ai dipendenti interessati.

Entro il 28 Febbraio dell'anno successivo a quello in esame il Direttore, sentiti i responsabili di settore, predispone la scheda di valutazione e la trasmette ai dipendenti interessati.

Le componenti da prendere in considerazione con riferimento alle 4 aree considerate sono le seguenti:

## **1. A - AREA COGNITIVA**

con riferimento a:

### *1. Flessibilità*

intesa come capacità di agire senza lasciarsi condizionare da pregiudizi e/o vincoli operativi, manifestando una buona propensione a recepire nuovi stimoli ed opportunità; capacità di modificare con discrezionalità il proprio stile di comportamento in funzione del contesto, adattandosi con facilità a situazioni e interlocutori diversi; capacità di cogliere tempestivamente i segnali di cambiamento, manifestando una buona propensione a recepire nuovi stimoli e opportunità, gestendo anche situazioni nuove.

### *2. Consapevolezza organizzativa*

intesa come capacità di riconoscere il contesto di lavoro e le finalità dell'amministrazione anche in un ambito più vasto di quello del proprio ufficio, estendendo la propria visione d'insieme ai vincoli ed alle opportunità che offre la struttura ed il contesto territoriale; capacità di comprendere in modo chiaro e completo il contesto in cui opera e le modalità più idonee a garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati e delle opportunità di realizzare le strategie dell'Amministrazione.

## **2. B - AREA REALIZZATIVA**

con riferimento a:

### *3. Orientamento al risultato*

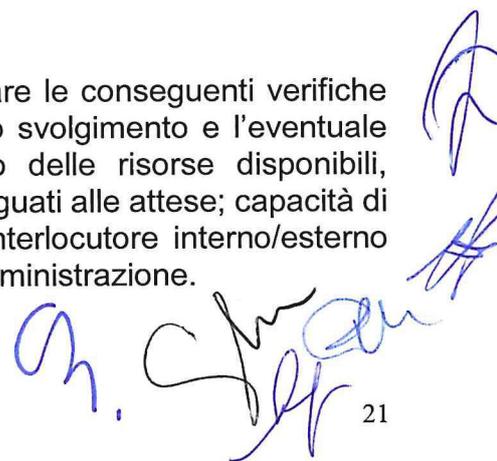
inteso come capacità di produrre risposte mirate ed efficienti alle richieste del proprio lavoro; orientamento a seguire il proprio lavoro con concentrazione, focalizzando l'attenzione anche sugli aspetti apparentemente marginali e completandone la realizzazione con un controllo accurato dei risultati conseguiti; capacità di organizzare le migliori modalità per conseguire il successo nelle attività svolte.

### *4. Iniziativa*

intesa come capacità di impostare la propria attività nell'ottica dell'efficienza e dell'efficacia perseguendo il conseguimento del successo delle politiche pubbliche dell'amministrazione; capacità di esprimere, in modo consapevole, argomentazioni ed idee appropriate al contesto ed utili alla soluzione delle problematiche in atto, nel rispetto delle regole e senza temere di esporsi; capacità di organizzare autonomamente le proprie attività, con precisione e nel rispetto delle esigenze e delle priorità, di fronteggiare situazioni impreviste, di ottimizzare le attività e le risorse prima di ricevere sollecitazioni; capacità di creare, ove possibile, le circostanze di successo, facendo leva su una reale predisposizione ad agire in modo cosciente e coinvolto, sulla consapevolezza delle proprie azioni e sulla propria immaginazione e volontà.

### *5. Organizzazione e Controllo*

intesi come capacità di definire i criteri di controllo ed esercitare le conseguenti verifiche sulle attività di propria competenza, per consentirne il corretto svolgimento e l'eventuale miglioramento; capacità di pianificare e programmare l'uso delle risorse disponibili, conseguendo risultati quantitativamente e qualitativamente adeguati alle attese; capacità di utilizzare i suggerimenti e le opportunità offerte dal proprio interlocutore interno/esterno applicandoli alla propria attività per perseguire le finalità dell'amministrazione.



Handwritten signature in blue ink, likely belonging to the author or reviewer of the document.

### 3. C - AREA RELAZIONALE

con riferimento a:

#### *6. Integrazione interfunzionale*

intesa come capacità di condividere consapevolmente con altri enti/soggetti e con il personale i valori e gli obiettivi comuni; capacità di promuovere, attraverso la condivisione delle informazioni ed il trasferimento delle proprie conoscenze, azioni cooperative che favoriscono e valorizzano il clima aziendale e che facilitano il superamento dei momenti di difficoltà; capacità di promuovere le condizioni da "squadra vincente", favorendo l'integrazione di persone e/o processi organizzativi.

#### *7. Comunicazione*

intesa come capacità di trasmettere informazioni con un linguaggio appropriato, preciso ed adeguato al contesto in atto; capacità di comprendere le necessità degli interlocutori (interni o esterni) cercando le modalità migliori per rispondere alle loro esigenze; capacità di riscontro orientata alla ricerca della sintonia con gli interlocutori, verificando costantemente ciò che si sta dicendo nelle reazioni degli interlocutori.

#### *8. Orientamento all'utenza*

inteso come capacità di comprendere gli interlocutori (interni o esterni), di capirne gli atteggiamenti, la mentalità e gli interessi orientando la propria attività in modo da valorizzare la sintonia instaurata con loro ed il livello di reciproca disponibilità; capacità di ricercare quanto disponibile, in termini di informazioni, dati, spunti, suggerimenti, opportunità, prodotti, per supportare l'interlocutore e/o per risolvere i suoi problemi erogando servizi in una logica di catena cliente/fornitore; capacità di interpretare in tempi rapidi le richieste ed i bisogni dell'interlocutore (interno o esterno) al fine di garantirne la migliore soddisfazione.

### D - AREA GESTIONALE ( solo con riferimento ai Titolari di P.O)

con riferimento a:

#### *9. Negoziazione*

intesa come capacità di comprendere in modo chiaro e completo il contesto in cui opera e le modalità più idonee a garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati e delle opportunità di realizzare le strategie dell'Amministrazione; capacità di impostare e concludere una trattativa, nell'ambito dei propri margini di manovra, ponendo attenzione alle aspettative degli interlocutori ed ai risultati prefissati.

#### *10. Decisione*

intesa come capacità di strutturare, con riferimento alla soluzione di un problema, un quadro di riferimento completo, che consenta la valutazione dei vantaggi e degli svantaggi di tutte le opzioni possibili; capacità di formulare, attraverso processi elaborativi, le linee di azione che possono favorire la scelta dell'opzione più vantaggiosa; capacità di farsi carico dei risultati attesi e di gestire i rischi e le conseguenze delle decisioni assunte, sulla base di una chiara visione della complessità dei problemi e delle possibili alternative di soluzione, oltre ad un'attenta valutazione dei costi e dei benefici connessi.

#### *11. Leadership*

intesa come capacità di coordinare le attività dei collaboratori e le modalità più idonee a garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati; capacità di acquisire credibilità e consenso da parte del gruppo, nel perseguire i risultati attesi e superare eventuali difficoltà; capacità di orientare i comportamenti altrui, mantenendo la coesione del gruppo e gestendo eventuali situazioni conflittuali e complesse; capacità di guidare il gruppo, prestando attenzione al clima interno e favorendo ogni azione utile per conseguire i risultati.

## *12.Sviluppo dei collaboratori*

inteso come capacità di spronare i collaboratori ad ampliare le proprie conoscenze da utilizzare nel contesto di lavoro per perseguire al meglio le finalità dell'Amministrazione estendendo la propria visione d'insieme ai vincoli ed alle opportunità la struttura ed il contesto territoriale; capacità di diagnosi periodica del profilo professionale dei collaboratori per verificarne l'adeguatezza, rispetto alle esigenze; capacità di favorire, attraverso colloqui e riunioni, la condivisione degli obiettivi comuni con i collaboratori. capacità di supportare lo sviluppo delle competenze dei collaboratori, consolidandone, nel contempo, i punti forti ed intervenendo sulle aree di miglioramento.

A handwritten signature in blue ink, consisting of several stylized, overlapping characters and loops, located in the bottom right corner of the page.