

## Capitolo 8 Schede di valutazione

### **Dirigenti**

La valutazione della prestazione dei dirigenti avviene sulla base di una combinazione di parametri relativi alla performance organizzativa e alla performance individuale.

La valutazione della performance organizzativa si fonda sulla misurazione del conseguimento degli obiettivi specificamente assegnati ad ogni posizione dirigenziale e alla misurazione del conseguimento di risultati generali dell'ente con particolare riguardo a obiettivi comuni e/o trasversali a tutte le posizioni dirigenziali

La valutazione della performance individuale avviene sulla base della rilevazione di comportamenti prevalentemente organizzativi afferenti allo sviluppo professionale delle risorse umane ed all'attuazione dei sistemi di gestione e valutazione delle stesse.

Ad ognuno di questi tre parametri è associato un peso definito annualmente dalla Giunta.

### *Posizioni organizzative (revisione luglio 2020)*

*Nella scheda di valutazione dei soggetti incaricati di posizione organizzativa, la valutazione della performance organizzativa avrà un'incidenza pari al 30%, la valutazione della performance individuale avrà un'incidenza pari al 70% e all'interno della medesima la componente dei risultati avrà un peso pari al 20% e la componente dei comportamenti avrà un peso complessivo pari al 80%, variamente articolato sulla base dei singoli parametri.*

*La sezione relativa ai comportamenti potrà anche avere ad oggetto l'assegnazione ed il monitoraggio di specifici progetti, con riguardo a tempi e standard di performance*

*Anche per tali figure la sezione relativa alla performance individuale verrà integrata con una sezione relativa alla valutazione dell'esperienza maturata negli ambiti professionali di riferimento ai fini della attribuzione della progressione economica nella categoria di appartenenza, nell'ambito delle selezioni a tal fine avviate annualmente, secondo quanto previsto per la categoria D.*

### **Personale del comparto**

La scheda di valutazione del personale del comparto si articola in quattro sezioni (obiettivi strategici/operativi derivanti dal ciclo della performance, obiettivi individuali e/o di gruppo, comportamenti e progetti particolari).

Lo schema della scheda è riportato in calce al presente documento.

La prima sezione è relativa alla valutazione della performance organizzativa ed è articolata in una selezione degli obiettivi ricavabili dal Piano della Performance ed è ulteriormente suddivisa in Obiettivi di Ente ed in obiettivi gestionali della Struttura di appartenenza.

La seconda sezione riguarda la performance individuale ed è destinata ad individuare gli obiettivi operativi individuali o di gruppo che vedono il coinvolgimento del singolo dipendente secondo il livello di partecipazione di volta in volta individuato.

Nella sezione relativa ai comportamenti vengono valutati, per tutti i dipendenti, i comportamenti posti in essere in relazione al raggiungimento degli obiettivi individuali o di gruppo.

La sezione relativa ai comportamenti potrà anche avere ad oggetto l'assegnazione ed il monitoraggio di specifici progetti, con riguardo a tempi e standard di performance. In tale sezione sono valutati criteri e rapporti diversificati scelti in modo che vengano rispecchiate le peculiarità e declaratorie di funzioni proprie di ogni categoria, nonché gli specifici apporti alla realizzazione del risultato finale.

La valutazione dei comportamenti verrà effettuata secondo le scale che emergono dagli allegati.

Il peso relativo delle singole sezioni è così definito:

performance organizzativa 30%

performance individuale 70%

Nell'ambito della performance individuale la valutazione dei risultati e dei comportamenti avrà il seguente peso relativo:

Categoria D 60%/40%

Categoria C e B3 50%/50%

Categoria A 40%/60%

La sezione relativa alla performance individuale verrà integrata con una sezione relativa alla valutazione dell'esperienza maturata negli ambiti professionali di riferimento ai fini della attribuzione della progressione economica nella categoria di appartenenza, nell'ambito delle selezioni a tal fine avviate annualmente, con la seguente proporzione: 30% esperienza 70% valutazione performance individuale.

La valutazione dell'esperienza maturata terrà conto di parametri differenziati a seconda della categoria di inquadramento.

## Capitolo 9

### Smart working

*(revisione gennaio 2021)*

*Il presente capitolo è finalizzato all'adattamento in prospettiva del presente sistema alla prestazione resa in smart working, tenuto conto che l'emergenza pandemica l'ha resa la prestazione ordinaria o prevalente dei dipendenti pubblici. In proposito è stata anche elaborata una prima versione del c.d Piano Organizzativo del Lavoro Agile, nell'ambito del quale sono stati introdotti alcuni elementi finalizzati alla valutazione della performance organizzativa nell'arco triennale, mediante il ricorso anche a stakeholder esterni.*

*Si possono inoltre individuare indicatori sul lavoro agile legati alla performance individuale che forniscano una visione del potenziale contributo del lavoro agile al raggiungimento degli obiettivi individuali.*

*Dal punto di vista individuale la flessibilità lavorativa e la maggiore autonomia, se ben accompagnata, favoriscono nei lavoratori una percezione positiva dell'equilibrio personale tra vita lavorativa e vita privata, consentendo di ottimizzare il tempo dedicato al lavoro e, contestualmente, la produttività a favore dell'amministrazione, anche in ragione di una maggiore responsabilizzazione derivante dalla diversa organizzazione del lavoro. Un altro beneficio potenziale è riconducibile ad una riduzione dei livelli di stress, favorita dalla possibilità di lavorare in luoghi diversi dall'ufficio e dall'abitazione e di gestire al meglio il tempo libero. A fronte di questi potenziali benefici è però necessario monitorare l'effetto del lavoro agile sulle performance dei singoli dipendenti in modo da valutare eventuali azioni di supporto (aumento o riduzione dei giorni di lavoro agile, formazione necessaria, modifica dei processi organizzativi, ecc.). In tal senso, le componenti della misurazione e della valutazione della performance individuale rimangono le medesime e devono fare riferimento a risultati e comportamenti. Nello specifico la misurazione e la valutazione dell'attività svolta avverranno attraverso un mix di indicatori, dipendente anche dalle tipologie di attività affidate nella programmazione settimanale/mensile*

#### **KPI DI PROCESSO**

- *pratiche istruite su processabili nei tempi standard*
- *tempo di realizzazione report periodico*
- *Tempo per analisi dati periodiche*

#### **KPI DI PROGETTI**

- *Rispetto dei cronoprogrammi dei progetti (ad esempio rispetto delle scadenze su report finali o intermedi)*
- *Qualità complessiva del lavoro svolto (livello di dettaglio dell'analisi, qualità della documentazione prodotta)*

#### **KPI COMPORAMENTO**

- *Reattività (reattività ed efficacia nel rispondere all'urgenza)*
- *Capacità di risposta a richieste adhoc (efficacia nell'affrontare richieste non preventivate)*
- *Allineamento e condivisione di informazioni (conoscenza di informazioni necessarie allo svolgimento corretto delle attività)*

- *Coordinamento ed esecuzione delle attività (capacità di gestire attività che richiedono interazioni e coordinamento da remoto)*

## SCHEMA DIRIGENTI

<b>VALUTAZIONE OBIETTIVI DIRIGENZIALI</b>							
OBIETTIVI CICLO PERFORMANCE							
PESO							
	<b>VALORE OBIETTIVO</b>	<b>GRADO DI CONSEGUIMENTO</b>	<b>PUNTEGGIO RICALCOLATO</b>				
1							
2							
3							
4							
5							
6							
	100						
OBIETTIVI DIRIGENZIALI							
PESO							
	<b>VALORE OBIETTIVO</b>	<b>GRADO DI CONSEGUIMENTO</b>	<b>PUNTEGGIO RICALCOLATO</b>			<b>TOTALE PARZIALE</b>	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
	100						
COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI							
PESO							
	<b>VALORE PARAMETRO</b>	<b>GRADO DI VALUTAZIONE</b>	<b>PUNTEGGIO RICALCOLATO</b>				
Capacità di valutazione dei collaboratori							
Capacità direzionale, intesa come capacità di chiarire gli obiettivi dell'ente, tradurli in piani operativi, di azione, coordinare e ottimizzare le risorse impiegate,							
Capacità di responsabilizzazione, intesa come capacità di responsabilizzare i collaboratori, delegando							

competenze e responsabilità;							
Leadership, intesa come capacità di assumere un ruolo di orientamento dei comportamenti della struttura verso le priorità dell'ente nonché come capacità di motivare, far crescere e coinvolgere i collaboratori;							
Innovatività, intesa come capacità di stimolare l'innovazione a livello tecnologico, organizzativo e procedurale							
	100						

B) *Strumenti di valutazione del personale incaricato di elevata qualificazione (revisione ottobre 2023)*

**Performance organizzativa**

**L'attività del dipendente dovrà conformarsi al raggiungimento degli obiettivi previsti dal piano della performance così descritti:**

**PERFORMANCE ORGANIZZATIVA - PESO = 30 % complessivamente**

<i>OBIETTIVI DI ENTE</i>	<i>Peso attribuito</i>	<i>% raggiungimento</i>
<i>OBIETTIVI GESTIONALI DELLA STRUTTURA DI APPARTENENZA</i>		
<i>TOTALE MEDIA PONDERATA</i>		

**PERFORMANCE INDIVIDUALE PESO = 70 % complessivamente**

<i>Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale</i>	<i>Peso in percentuale del parametro</i>
a) <i>Risultati conseguiti correlati al raggiungimento degli obiettivi</i>	20%
b) <i>Disponibilità assicurata nella gestione</i>	20%
c) <i>Capacità di responsabilizzazione, intesa come capacità di responsabilizzare i collaboratori, delegando competenze e responsabilità</i>	20%
d) <i>Disponibilità alla cooperazione e al team working, intesi come capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con altri colleghi e altre strutture organizzative interne dell'ente; assicurata nella gestione</i>	20%
e) <i>Orientamento all'utenza, inteso come capacità di mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole, favoriscano la soddisfazione del cliente e il raggiungimento di elevati livelli qualitativi del servizio</i>	20%

**PROGETTI SPECIALI (Sezione eventuale)**

<i><b>Al dipendente sono inoltre assegnati i seguenti progetti speciali in relazione al raggiungimento dei seguenti risultati. La realizzazione dei medesimi incide come segue rispetto alla valutazione della performance individuale:.....</b></i>		
--	--	--

**VALUTAZIONE COMPLESSIVA GENERALE**

*Sezione 1 + sezione2 = x su 100*

*Il calcolo della retribuzione di risultato per ogni posizione avviene attraverso un sistema distributivo per punti, nel rispetto delle risorse complessivamente destinate all'interno del fondo costituito annualmente.*

## C) Strumenti di valutazione del personale

### SPECIFICI OBIETTIVI

L'attività del dipendente dovrà conformarsi al raggiungimento degli obiettivi previsti dal piano della performance disponibile nell'applicativo Xapd oltre che in Area comune. In particolare, gli obiettivi assegnati per l'esercizio ..... sono i seguenti:

SEZIONE 1: PERFORMANCE ORGANIZZATIVA - PESO = 30% complessivamente

OBIETTIVI DI ENTE	Peso attribuito	% raggiungimento
<b>OBIETTIVI GESTIONALI DELLA STRUTTURA DI APPARTENENZA</b>		
TOTALE MEDIA PONDERATA		

Per quanto riguarda la pianificazione operativa sono parimenti disponibili nell'applicativo JENTE gli obiettivi operativi che vedono il coinvolgimento del singolo dipendente secondo il livello di partecipazione di volta in volta individuato e che sono di seguito definiti :

SEZIONE 2: PERFORMANCE SU OBIETTIVI INDIVIDUALI – PESO 70% complessivamente

OBIETTIVI INDIVIDUALI E/O DI GRUPPO	LIVELLO DI RESPONSABILITA'	Peso attribuito	% raggiungimento
			0
			0
TOTALE MEDIA PONDERATA			0
			0

SEZIONE 3: PERFORMANCE SU COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI - PESO     %

Il comportamento del dipendente relativamente agli obiettivi primi definiti e relativamente al raggiungimento dei seguenti obiettivi verrà valutato sulla base dei seguenti parametri:

*Area Operatori risultati 40%/comportamenti 60% (revisione ottobre 2023)*

<b>1</b>	<b>Capacità operativa</b>	a 6	b 10	c 16	d 20	«P1»	
<b>2</b>	<b>Capacità di rapportarsi coi colleghi</b>	a 6	b 10	c 16	d 20	«P2»	
<b>3</b>	<b>Organizzazione del proprio lavoro</b>	a 6	b 10	c 16	d 20	«P3»	



<b>4</b>	<b>Disponibilità ai rapporti con gli utenti</b>	a 6	b 10	c 16	d 20	«P4»	
<b>5</b>	<b>Capacità di adattamento operativo</b>	a 6	b 10	c 16	d 20	«P5»	

*Area ISTRUTTORI e OPERATORI ESPERTI risultati 50%/comportamenti 50%*

*(revisione ottobre 2023)*

	INDICATORI	ARTICOLAZIONE E PUNTEGGI MASSIMI DEGLI INDICATORI				PUNTI ASS.	EVENTUALI ANNOTAZIONI RIFERITE A SITUAZIONI PARTICOLARI
<b>1</b>	<b>Iniziativa</b>	a 6	b 10	c 16	d 20	«P1»	
<b>2</b>	<b>Organizzazione del proprio lavoro</b>	a 6	b 10	c 16	d 20	«P2»	
<b>3</b>	<b>Capacità di adattamento operativo</b>	a 6	b 10	c 16	d 20	«P3»	
<b>4</b>	<b>Aggiornamento e sviluppo proprie competenze</b>	a 6	b 10	c 16	d 20	«P4»	
<b>5</b>	<b>Soluzione di problemi</b>	a 6	b 10	c 16	d 20	«P5»	

*Area FUNZIONARI ED ELEVATA QUALIFICAZIONE risultati 60%/comportamenti 40%*

*(revisione ottobre 2023)*

	INDICATORI	ARTICOLAZIONE E PUNTEGGI MASSIMI DEGLI INDICATORI				PUNTI ASS.	EVENTUALI ANNOTAZIONI RIFERITE A SITUAZIONI PARTICOLARI
<b>1</b>	<b>Aggiornamento e sviluppo proprie competenze</b>	a 6	b 10	c 16	d 20	«P1»	
<b>2</b>	<b>Soluzione di problemi</b>	a 6	b 10	c 16	d 20	«P2»	
<b>3</b>	<b>Predisposizione e atti, documenti ed elaborati</b>	a 6	b 10	c 16	d 20	«P3»	
<b>4</b>	<b>Disponibilità ad attività non predeterminate</b>	a 6	b 10	c 16	d 20	«P4»	
<b>5</b>	<b>Orientamento ai risultati e</b>	a 6	b 10	c 16	d 20	«P5»	

	<b>capacità di innovazione</b>						
--	------------------------------------	--	--	--	--	--	--

**TOTALE PUNTEGGIO ASSEGNATO: «TOTALE»/100**

PERFORMANCE COMPLESSIVA:

SEZIONE	VALUTAZIONE	PESO
Performance organizzativa		
Ente		
Struttura di appartenenza		
Performance individuale		
Risultati		
Comportamenti		
<b>TOTALE</b>		

INDENNITA' RESPONSABILITA' E PROGETTI SPECIALI (Sezione eventuale)

Al dipendente è assegnato il seguente compenso annuo in relazione alle responsabilità di cui alla Sezione 2 della scheda (per categorie D3, D e C)		
Al dipendente sono inoltre assegnati i seguenti obiettivi particolari a cui è correlata la corresponsione del compenso incentivante a fianco indicato in relazione al raggiungimento dei seguenti risultati		

*SEZIONE progressioni orizzontali (revisione ottobre 2023)*

### **AREA OPERATORI**

**1. esperienza professionale maturata nell'Area e nel medesimo profilo od equivalente (massimo punti 40)**

- Partecipazione effettiva alle esigenze di flessibilità
- Capacità propositiva in ordine all'adozione di soluzioni innovative o migliorative dell'organizzazione del lavoro

**2. valutazione della performance individuale (massimo punti 60)**

Il punteggio va assegnato in proporzione sulla base della media della valutazione acquisita nel triennio precedente

### **Area Operatori Esperti**

**1. Esperienza maturata nell'ambito professionale di riferimento (massimo punti 40)**

- Capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi anche a seguito di cognizioni apprese in ambito operativo e/o a seguito di processi formativi
- Partecipazione effettiva alle esigenze di flessibilità
- Grado di coinvolgimento nei processi "amministrativi" e/o "produttivi" con assunzione di responsabilità
- Capacità d'iniziativa personale e funzionale
- Capacità propositiva in ordine all'adozione di soluzioni innovative o migliorative dell'organizzazione del lavoro

**2. Performance individuale (massimo punti 60)**

Il punteggio va assegnato in proporzione sulla base della media della valutazione acquisita nel triennio precedente

### **Area Istruttori**

**3. Esperienza maturata nell'ambito professionale di riferimento (massimo punti 40)**

- Capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi anche a seguito di cognizioni apprese in ambito operativo e/o a seguito di processi formativi

- Partecipazione effettiva alle esigenze di flessibilità
- Grado di coinvolgimento nei processi “amministrativi” e/o “produttivi” con assunzione di responsabilità
- Capacità d’iniziativa personale e funzionale
- Capacità propositiva in ordine all’adozione di soluzioni innovative o migliorative dell’organizzazione del lavoro

**4. Performance individuale (massimo punti 60)**

Il punteggio va assegnato in proporzione sulla base della media della valutazione acquisita nel triennio precedente

**Area Funzionari ed Elevata Qualificazione**

**1. Esperienza maturata nell’ambito professionale di riferimento (massimo punti 40)**

- Capacità di iniziativa personale
- Partecipazione effettiva alle esigenze di flessibilità
- Capacità a lavorare attivamente in gruppo
- Grado di coinvolgimento nei processi “amministrativi” e/o “produttivi”
- Grado di autonomia e disponibilità ad assumere responsabilità nella realizzazione dei programmi e dei progetti definiti dall’ente
- Capacità propositiva in ordine all’adozione di soluzioni innovative o migliorative dell’organizzazione del lavoro anche a seguito di processi formativi

**2. Performance individuale (massimo punti 60)**

Il punteggio va assegnato in proporzione sulla base della media della valutazione acquisita nel triennio precedente