



Direzione Generale

DISPOSIZIONE DEL DIRETTORE GENERALE

RICHIAMATI:

- il D.Lgs. n. 150/2009 e ss.mm. “Attuazione della Legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni” che ha introdotto principi fondamentali atti ad ottimizzare e rendere sempre più efficiente e trasparente l’attività delle pubbliche amministrazioni;
- l’art. 7 del citato D.Lgs. 150/2009 che prevede che le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la performance organizzativa e individuale;
- le Linee guida n. 2 per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance (nel seguito, per brevità, anche SMVP) del dicembre 2017 del Dipartimento della Funzione Pubblica e le Linee guida n.5 per la misurazione e valutazione della performance individuale del dicembre 2019;
- la deliberazione di Giunta Comunale n. 153 del 30 maggio 2023 con la quale è stato adottato l’aggiornamento del “Sistema di misurazione e valutazione della performance - Principi Generali”, come descritto nell’Allegato 1 al medesimo provvedimento e l’aggiornamento della metodologia di Valutazione del Segretario Generale, come descritto nell’Allegato 2 al medesimo provvedimento, entrambi da applicare con decorrenza dal ciclo della performance dell’anno 2023;

CONSIDERATO CHE

con la sopra richiamata deliberazione n. 153 del 30 maggio 2023 la Giunta Comunale ha demandato alla competenza del Direttore Generale la successiva definizione e approvazione:

- della metodologia di valutazione riferita al personale dirigenziale unitamente alla definizione dei criteri specifici per l’attribuzione della retribuzione di risultato nell’ambito dei criteri generali stabiliti in sede di contrattazione integrativa, da applicare con decorrenza dal ciclo della performance dell’anno 2023;
- delle metodologie di valutazione riferite al personale con incarico di Elevata Qualificazione e del restante personale di comparto, da applicare con decorrenza dal ciclo della performance dell’anno 2023

DISPONE

1. di approvare, in attuazione della sopra richiamata deliberazione di Giunta Comunale n. 153/2023, le “Metodologie di valutazione della performance organizzativa e individuale del personale del comparto, del personale con incarico di Elevata Qualificazione e del personale dirigenziale” di cui all’Allegato 1, da applicare con decorrenza dal ciclo della performance dell’anno 2023.

IL DIRETTORE GENERALE

Dott. Michele Bertola

(Documento informatico firmato digitalmente)

Direzione Generale

Sede Municipale: Piazza Trento e Trieste | 20900 Monza

Tel.: +39.039.237.2310 | Fax: +39.039.2372.558

E-mail: direttoregenerale@comune.monza.it | Posta certificata: monza@pec.comune.monza.it

Codice Fiscale 02030880153 | Partita IVA 00728830969

COMUNE DI MONZA
COPIA CONFORME ALL'ORIGINALE DIGITALE
Protocollo N.0104460/2023 del 06/06/2023
Class.: 3.4 «ATTRIBUZIONE DI FUNZIONI, ORDINI DI SERVIZIO E MISSIONI»
Firmatario: MICHELE BERTOLA



Sistema di misurazione e valutazione della performance

Metodologie relative alla performance organizzativa e individuale:

- del personale del comparto
- del personale con incarico di Elevata Qualificazione;
- del personale dirigenziale

A cura di:

DIREZIONE GENERALE
SETTORE PERSONALE, ORGANIZZAZIONE

Sommario

PERSONALE DEL COMPARTO	3
ART. 1 - AMBITI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE	3
ART. 2 - VALIDAZIONE DELLA PERFORMANCE ATTESA	3
ART. 3 - ASSEGNAZIONE OBIETTIVI PERFORMANCE INDIVIDUALE	3
ART. 4 - COMPORTAMENTI	4
ART. 5 - IL PERCORSO DI VALUTAZIONE	4
ART. 6 - TRASFERIMENTI IN CORSO D'ANNO	5
PERSONALE TITOLARE DI INCARICO DI ELEVATA QUALIFICAZIONE (EQ)	6
ART. 7 - AMBITI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE	6
ART. 8 - VALIDAZIONE DELLA PERFORMANCE ATTESA	6
ART. 9 - ASSEGNAZIONE OBIETTIVI PERFORMANCE INDIVIDUALE	6
ART. 10 - COMPORTAMENTI PERSONALE CON INCARICO DI ELEVATA QUALIFICAZIONE	6
ART. 11 - IL PERCORSO DI VALUTAZIONE DELLE ELEVATE QUALIFICAZIONI	7
ART. 12 - TRASFERIMENTI IN CORSO D'ANNO	7
PERSONALE DIRIGENZIALE	8
ART. 13 - AMBITI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE	8
ART. 14 - VALIDAZIONE DELLA PERFORMANCE ATTESA	8
ART. 15 - ASSEGNAZIONE OBIETTIVI PERFORMANCE INDIVIDUALE	8
ART. 16 - COMPORTAMENTI PERSONALE CON INCARICO DIRIGENZIALE	8
ART. 17 - IL PERCORSO DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI	9
ART. 18 - ATTRIBUZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO	10
GLOSSARIO COMPORTAMENTI	12
DIRIGENTI	12
ELEVATE QUALIFICAZIONI	13
AREA FUNZIONARI	14
AREE ISTRUTTORI, OPERATORI ESPERTI	15

PERSONALE DEL COMPARTO

ART. 1 - AMBITI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il sistema di valutazione della performance del personale si collega ai seguenti macro ambiti:

- **PERFORMANCE ORGANIZZATIVA** valutata rispetto a **obiettivi di ente**, definiti all'interno degli strumenti di programmazione della performance approvati in corso d'anno secondo le normative vigenti.
- **PERFORMANCE INDIVIDUALE**, così distinta:
 - **Performance Individuale - ambito OBIETTIVI**, valutata rispetto a **obiettivi di gruppo e/o individuali, indicatori e target** definiti all'interno degli strumenti di programmazione della performance approvati in corso d'anno secondo le normative vigenti.
 - **Performance Individuale - ambito COMPORAMENTI**, valutata rispetto alle competenze professionali e le capacità dimostrate.

A ciascuno dei due ambiti di valutazione della Performance Individuale è attribuito il seguente peso di rilevanza specifica (coefficiente di ponderazione):

PERFORMANCE INDIVIDUALE - COEFFICIENTE DI PONDERAZIONE	
Performance Individuale - ambito OBIETTIVI	30%
Performance Individuale - ambito COMPORAMENTI	70%
Totale	100%

ART. 2 - VALIDAZIONE DELLA PERFORMANCE ATTESA

Annualmente il Direttore Generale, sentiti i Dirigenti e responsabili delle strutture organizzative, secondo le modalità ritenute opportune rispetto al contesto di riferimento, individua e propone alla Giunta Comunale per la successiva deliberazione la performance attesa, ovvero:

- gli obiettivi, gli indicatori e i target della performance organizzativa;
- gli obiettivi, gli indicatori ed i target della performance individuale;

A seguito delle opportune verifiche operate il Nucleo Indipendente di Valutazione valida la proposta. La validazione ha lo scopo di determinare l'ammissibilità, ai fini della valutazione, degli obiettivi proposti¹.

ART. 3 - ASSEGNAZIONE OBIETTIVI PERFORMANCE INDIVIDUALE

Per il personale del comparto l'assegnazione degli obiettivi relativi alla performance individuale è definita, per ciascuna delle aree previste dal CCNL vigente, come segue:

Area Professionale	Criterio di assegnazione obiettivi
Area dei Funzionari (ex categoria D)	tutti gli obiettivi assegnati al Settore di appartenenza in cui il Dirigente risulta "referente" e tutti gli obiettivi per i quali è stato previsto il contributo del Settore di riferimento (Dirigente "partecipante")
Area degli Istruttori (ex categoria C) e degli Operatori Esperti (ex categoria B)	tutti gli obiettivi assegnati al Settore di appartenenza in cui il Dirigente risulta "referente"

Il punteggio di valutazione è espresso su una scala da 0 a 100. La valutazione sul grado di raggiungimento di ciascun obiettivo è unica per tutti gli assegnatari.

¹ In ragione dei criteri di cui all'art. 5, c. 2 del D.lgs. 150/09, gli obiettivi devono essere:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

ART. 4 - COMPORAMENTI

La griglia dei comportamenti riferita al personale del comparto è sviluppata con riferimento a ciascuna delle aree previste dal CCNL vigente:

AREA DEI FUNZIONARI (ex categoria D)	
Ambiti di valutazione dei comportamenti	Punteggio da 0 a 10
Orientamento al risultato e problem solving	
Autonomia e capacità organizzative	
Propensione all'innovazione	
Integrazione e cooperazione	
Orientamento all'utente interno / esterno	

AREA DEGLI ISTRUTTORI (ex categoria C) E AREA DEGLI OPERATORI ESPERTI (ex categoria B)	
Ambiti di valutazione dei comportamenti	Punteggio da 0 a 10
Impegno ed affidabilità	
Orientamento all'utente interno / esterno	
Flessibilità ed adattamento operativo	
Capacità di lavorare in gruppo	
Problem solving tecnico	

Il glossario dei comportamenti, incluso in calce, dettaglia a titolo esemplificativo, gli ambiti di cui sopra per coadiuvare il valutatore nell'attribuzione del punteggio. In generale nella valutazione dei comportamenti è opportuno individuare per ciascun valutato:

- un comportamento che segni un punto di forza del collaboratore;
- un comportamento che indichi un margine di miglioramento del collaboratore, in riferimento al quale individuare uno specifico obiettivo di crescita.

ART. 5 - IL PERCORSO DI VALUTAZIONE

Fase	DG	NIV	Dirigente*	Note
<i>Fase ex ante</i>				
Individuazione obiettivi, indicatori e target relativi alla performance organizzativa di ente	X			
Individuazione di obiettivi, indicatori e target relativi alla performance individuale	X			In collaborazione con i Dirigenti ed Elevate Qualificazioni
Validazione della performance attesa		X		
Proposta di deliberazione della performance attesa	X			Deliberazione Giunta Comunale secondo la normativa vigente
Comunicazione al personale, tramite pubblicazione della performance organizzativa e individuale (ambito obiettivi)	X			Avvalendosi della struttura di supporto al NIV dopo l'approvazione in Giunta

Fase	DG	NIV	Dirigente*	Note
Comunicazione della performance attesa			X	
<i>Fase ex post</i>				
Valutazione della performance organizzativa e della performance individuale (ambito obiettivi)		X		Sulla base delle risultanze del processo di misurazione ed eventuali integrazioni e/o colloqui
Valutazione dei comportamenti			X	
Effettuazione dei colloqui di valutazione			X	
Comunicazione della valutazione e consegna della scheda di valutazione			X	Datata e sottoscritta dal Dirigente e dal valutato per presa visione

* eventualmente avvalendosi del supporto della EQ o del responsabile di riferimento del valutato

ART. 6 - TRASFERIMENTI IN CORSO D'ANNO

Nel caso in cui, in corso d'anno, un dipendente sia trasferito a diversa unità organizzativa, la valutazione sarà formulata dall'ultimo Dirigente responsabile avvalendosi anche del supporto del precedente Dirigente, se in servizio, il quale può avvalersi della Elevata Qualificazione e/o del responsabile di riferimento del dipendente. La valutazione degli obiettivi sarà riferita alla struttura di maggior permanenza nell'anno.

PERSONALE TITOLARE DI INCARICO DI ELEVATA QUALIFICAZIONE (EQ)

ART. 7 - AMBITI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il sistema di valutazione della performance del personale con incarico di Elevata Qualificazione si collega ai seguenti ambiti:

- **performance organizzativa** □ **obiettivi di ente**: obiettivi, indicatori e target definiti all'interno degli strumenti di programmazione della performance approvati in corso d'anno secondo le normative vigenti.
- **performance individuale** □ **obiettivi di gruppo e/o individuali, indicatori e target** definiti all'interno degli strumenti di programmazione della performance approvati in corso d'anno secondo le normative vigenti.
- **performance individuale** □ **comportamenti**, che indicano le competenze professionali e le capacità dimostrate.

La scheda di valutazione delle Elevate Qualificazioni risulta pertanto articolata in tre ambiti, come da schema seguente, a ciascuno delle quali è attribuito un peso di rilevanza specifica (coefficiente di ponderazione):

Ambito di valutazione		Coefficiente di ponderazione
Performance organizzativa	Obiettivi di Ente	15%
Performance individuale	Obiettivi di gruppo e/o individuali, indicatori e target	45%
	Comportamenti	40%
Totale		100%

ART. 8 - VALIDAZIONE DELLA PERFORMANCE ATTESA

Annualmente il Direttore Generale, sentiti i Dirigenti e responsabili delle strutture organizzative, secondo le modalità ritenute opportune rispetto al contesto di riferimento, individua e propone alla Giunta Comunale per la successiva deliberazione la performance attesa, ovvero:

- gli obiettivi, gli indicatori e i target della performance organizzativa;
- gli obiettivi, gli indicatori ed i target della performance individuale;

A seguito delle opportune verifiche operate il Nucleo Indipendente di Valutazione valida la proposta. La validazione ha lo scopo di determinare l'ammissibilità, ai fini della valutazione, degli obiettivi proposti².

ART. 9 - ASSEGNAZIONE OBIETTIVI PERFORMANCE INDIVIDUALE

Per il personale titolare di incarico di Elevata Qualificazione vengono considerati tutti gli obiettivi assegnati al Settore di appartenenza in cui il Dirigente risulta "referente" e tutti gli obiettivi per i quali è stato previsto il contributo del Settore di riferimento (Dirigente "partecipante").

Il punteggio di valutazione è espresso su una scala da 0 a 100. La valutazione sul grado di raggiungimento di ciascun obiettivo è unica per tutti gli assegnatari.

ART. 10 - COMPORTAMENTI PERSONALE CON INCARICO DI ELEVATA QUALIFICAZIONE

La griglia dei comportamenti delle Elevate Qualificazioni è sviluppata con riferimento alle seguenti tipologie:

² In ragione dei criteri di cui all'art. 5, c. 2 del D.lgs. 150/09, gli obiettivi devono essere:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

PERSONALE CON INCARICO DI ELEVATA QUALIFICAZIONE	
Ambiti di valutazione dei comportamenti	Punteggio da 0 a 10
Capacità organizzative e gestionali	
Orientamento al risultato e problem solving	
Propensione all'innovazione ed al miglioramento continuo	
Coordinamento ed integrazione	
Capacità di valorizzare e motivare le risorse umane	

Il glossario dei comportamenti, incluso in calce, dettaglia a titolo esemplificativo, gli ambiti di cui sopra per coadiuvare il valutatore nell'attribuzione del punteggio. In generale nella valutazione dei comportamenti è opportuno individuare per ciascun valutato:

- un comportamento che segni un punto di forza del collaboratore;
- un comportamento che indichi un margine di miglioramento del collaboratore, in riferimento al quale individuare uno specifico obiettivo di crescita.

ART. 11 - IL PERCORSO DI VALUTAZIONE DELLE ELEVATE QUALIFICAZIONI

Fase	DG	NIV	Dirigente	Note
<i>Fase ex ante</i>				
Individuazione obiettivi, indicatori e target relativi alla performance organizzativa di ente	X			
Individuazione di obiettivi, indicatori e target relativi alla performance individuale	X			In collaborazione con i Dirigenti ed Elevate Qualificazioni
Validazione della performance attesa		X		
Proposta di deliberazione della performance attesa	X			Deliberazione Giunta Comunale secondo la normativa vigente
Comunicazione al personale, tramite pubblicazione della performance organizzativa e individuale (ambito obiettivi)	X			Avvalendosi della struttura di supporto al NIV dopo l'approvazione in Giunta
Comunicazione della performance attesa			X	
<i>Fase ex post</i>				
Valutazione della performance organizzativa e della performance individuale (ambito obiettivi)		X		Sulla base delle risultanze del processo di misurazione ed eventuali integrazioni e/o colloqui
Valutazione dei comportamenti			X	
Effettuazione dei colloqui di valutazione			X	
Comunicazione della valutazione e consegna della scheda di valutazione			X	Datata e sottoscritta dal Dirigente e dal valutato per presa visione

ART. 12 - TRASFERIMENTI IN CORSO D'ANNO

Nel caso in cui, in corso d'anno, un'elevata qualificazione sia trasferita a diversa unità organizzativa, la valutazione sarà formulata dall'ultimo Dirigente responsabile avvalendosi anche del supporto del precedente Dirigente, se in servizio. La valutazione degli obiettivi sarà riferita alla struttura di maggior permanenza nell'anno.

PERSONALE DIRIGENZIALE

ART. 13 - AMBITI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il sistema di valutazione della performance del personale dirigenziale si collega ai seguenti ambiti:

- **performance organizzativa** □ **obiettivi di ente**: obiettivi, indicatori e target definiti all'interno degli strumenti di programmazione della performance approvati in corso d'anno secondo le normative vigenti.
- **performance individuale** □ **obiettivi di gruppo e/o individuali, indicatori e target** definiti all'interno degli strumenti di programmazione della performance approvati in corso d'anno secondo le normative vigenti.
- **performance individuale** □ **comportamenti**, che indicano le competenze professionali e le capacità dimostrate.

La scheda di valutazione dei Dirigenti risulta pertanto articolata in tre ambiti, come da schema seguente, a ciascuno delle quali è attribuito un peso di rilevanza specifica (coefficiente di ponderazione):

Ambito di valutazione		Coefficiente di ponderazione
Performance organizzativa	Obiettivi di Ente	15%
Performance individuale	Obiettivi di gruppo e/o individuali, indicatori e target	45%
	Comportamenti	40%
Totale		100%

ART. 14 - VALIDAZIONE DELLA PERFORMANCE ATTESA

Annualmente il Direttore Generale, sentiti i Dirigenti e responsabili delle strutture organizzative, secondo le modalità ritenute opportune rispetto al contesto di riferimento, individua e propone alla Giunta Comunale per la successiva deliberazione la performance attesa, ovvero:

- gli obiettivi, gli indicatori e i target della performance organizzativa;
- gli obiettivi, gli indicatori ed i target della performance individuale;

A seguito delle opportune verifiche operate il Nucleo Indipendente di Valutazione valida la proposta. La validazione ha lo scopo di determinare l'ammissibilità, ai fini della valutazione, degli obiettivi proposti³.

ART. 15 - ASSEGNAZIONE OBIETTIVI PERFORMANCE INDIVIDUALE

Per i titolari di incarichi dirigenziali vengono considerati tutti gli obiettivi assegnati al Settore di appartenenza in cui il Dirigente risulta "referente" e tutti gli obiettivi per i quali è stato previsto il contributo del Settore di riferimento (Dirigente "partecipante").

Il punteggio di valutazione è espresso su una scala da 0 a 100. La valutazione sul grado di raggiungimento di ciascun obiettivo è unica per tutti gli assegnatari.

ART. 16 - COMPORTAMENTI PERSONALE CON INCARICO DIRIGENZIALE

La griglia dei comportamenti dei dirigenti è sviluppata con riferimento alle seguenti tipologie:

³ In ragione dei criteri di cui all'art. 5, c. 2 del D.lgs. 150/09, gli obiettivi devono essere:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

PERSONALE DIRIGENZIALE	
Ambiti di valutazione dei comportamenti	Punteggio da 0 a 10
Assunzione di responsabilità	
Collaborazione costante con colleghi e personale del proprio e di altri Settori	
Interpretazione del ruolo nel rapporto con la politica	
Collaborazione con l'esterno (benchmark e relazioni con altri Enti)	
Puntualità nelle riunioni e completezza della documentazione e della reportistica	
Capacità di gestione manageriale dei collaboratori	

Il glossario dei comportamenti, incluso in calce, dettaglia a titolo esemplificativo, gli ambiti di cui sopra per coadiuvare il valutatore nell'attribuzione del punteggio. In generale nella valutazione dei comportamenti è opportuno individuare per ciascun valutato:

- un comportamento che segni un punto di forza del collaboratore;
- un comportamento che indichi un margine di miglioramento del collaboratore, in riferimento al quale individuare uno specifico obiettivo di crescita.

ART. 17 - IL PERCORSO DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

Fase	DG	NIV	Note
<i>Fase ex ante</i>			
Individuazione obiettivi, indicatori e target relativi alla performance organizzativa di ente	X		
Individuazione di obiettivi, indicatori e target relativi alla performance individuale	X		In collaborazione con i Dirigenti ed Elevanti Qualificazioni
Validazione della performance attesa		X	
Proposta di deliberazione della performance attesa	X		Deliberazione Giunta Comunale secondo la normativa vigente
Comunicazione al personale, tramite pubblicazione della performance organizzativa e individuale (ambito obiettivi)	X		Avvalendosi della struttura di supporto al NIV dopo l'approvazione in Giunta
Comunicazione della performance attesa	X		
<i>Fase ex post</i>			
Valutazione della performance organizzativa e della performance individuale obiettivi		X	Sulla base delle risultanze del processo di misurazione ed eventuali integrazioni o colloqui
Valutazione dei comportamenti	X		
Effettuazione dei colloqui di valutazione	X	X	
Proposta di valutazione finale	X	X	
Comunicazione della valutazione e consegna della scheda di valutazione	X		Datata e sottoscritta dal DG e dal valutato per presa visione. La consegna della scheda di valutazione può essere effettuata dalla struttura di supporto al NIV

ART. 18 - ATTRIBUZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO

- **CRITERI SPECIFICI DI INDIVIDUAZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO POTENZIALE (definiti nell'ambito dei criteri generali stabiliti in sede di contrattazione integrativa)**

Il fondo destinato alla retribuzione di risultato dirigenziale, determinato al netto della retribuzione di risultato destinata a eventuali incarichi ad interim, è ripartito sui diversi ambiti di misurazione della performance con lo stesso coefficiente di ponderazione di cui all'art. 13 della presente metodologia.

Ambito di valutazione	Quota fondo
Performance Organizzativa (a)	15%
Performance individuale Obiettivi (b)	45%
Performance individuale Comportamenti (a)	40%

- a) La quota del fondo riservata alla Performance Organizzativa e alla Performance individuale Comportamenti verrà ripartita tra i dirigenti in servizio nell'anno, proporzionalmente al periodo di copertura dell'incarico (considerando unicamente i dirigenti per i quali è formulata la valutazione ai sensi dell'art. 13 del Sistema di Misurazione e Valutazione Performance - Principi Generali).
- b) La quota del fondo riservata alla Performance Individuale Obiettivi verrà riparametrata per ciascun dirigente per l'annualità di riferimento in funzione degli obiettivi assegnati al Settore di appartenenza in cui il Dirigente risulta "referente" e degli obiettivi per i quali è stato previsto il contributo del Settore (il Dirigente risulta "partecipante") e proporzionalmente al periodo di copertura dell'incarico (considerando unicamente i dirigenti per i quali è formulata la valutazione ai sensi dell'art. 13 del Sistema di Misurazione e Valutazione Performance - Principi Generali).

Sono escluse le posizioni dirigenziali che, come da contratto individuale sottoscritto, accedono ad una retribuzione di risultato potenziale predeterminata, non ricompresa nel fondo dirigenziale (dirigenti extra-dotazionali).

- **FASCE DI DISTRIBUZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO**

La retribuzione di risultato effettivamente spettante al Dirigente è sulla base delle risultanze del sistema di misurazione e valutazione della performance e in applicazione delle fasce di punteggio di valutazione come nel seguito esplicitato:

FASCIA DI PUNTEGGIO DI VALUTAZIONE DIRIGENTI	PUNTEGGIO DI VALUTAZIONE (espresso in termini percentuali rispetto al massimo punteggio conseguibile)	% RETRIBUZIONE DI RISULTATO DA EROGARE
A	$\geq 95\%$ e $\leq 100\%$	100,0%
B	$\geq 90\%$ e $< 95\%$	90,0%
C	$\geq 85\%$ e $< 90\%$	80,0%
D	$\geq 80\%$ e $< 85\%$	75,0%
E	$\geq 75\%$ e $< 80\%$	70,0%
F	$\geq 70\%$ e $< 75\%$	60,0%
G	$\geq 65\%$ e $< 70\%$	50,0%
H	$\geq 62,5\%$ e $< 65\%$	45,0%
I	$\geq 60\%$ e $< 62,5\%$	40,0%
L	$< 60\%$	Nessuna retribuzione di risultato

Il pagamento delle competenze avviene, di norma, nell'anno successivo cui si riferisce la valutazione.

- **CRITERI DI DISTRIBUZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO PER INCARICHI AD INTERIM**

Nei casi di copertura di posizioni dirigenziali con affidamento di incarichi ad interim/di reggenza, per i Dirigenti cui sono stati affidati tali incarichi è prevista una retribuzione di risultato potenziale aggiuntiva calcolata pari ad una percentuale della retribuzione di posizione corrispondente alla fascia della posizione coperta con incarico ad interim/di reggenza, proporzionalmente al periodo di copertura dell'incarico aggiuntivo. La percentuale applicata è definita nel vigente contratto collettivo integrativo.

In caso di copertura di una posizione dirigenziale tramite affidamento di incarichi ad interim/di reggenza a più Dirigenti, a ognuno dei quali è affidata la responsabilità di una parte delle funzioni afferenti la posizione in oggetto, per i Dirigenti cui sono affidati tali incarichi, la retribuzione di risultato potenziale aggiuntiva, di cui al paragrafo precedente, è determinata proporzionalmente al numero dei servizi affidati agli stessi rispetto alla totalità dei servizi afferenti la posizione dirigenziale (come risultanti dal modello organizzativo del settore/direzione di riferimento vigente al momento del conferimento dell'incarico ad interim).

La retribuzione di risultato aggiuntiva effettivamente spettante è determinata in funzione del punteggio di valutazione della performance riferito alla posizione dirigenziale ricoperta ad interim/di reggenza e in applicazione delle fasce di distribuzione della retribuzione di risultato sopra indicate.

GLOSSARIO COMPORAMENTI

Per ogni categoria di comportamenti individua (Dirigenti/EQ/Dipendenti), vengono definiti a titolo esemplificativo dei comportamenti attesi per ciascuno specifico ruolo.

DIRIGENTI

Assunzione di responsabilità
Supero la rigida interpretazione del ruolo e delle responsabilità: le interconnessioni richiedono flessibilità e assunzione di responsabilità -> <i>uscire dalla trincea delle proprie competenze»!</i>
Nell'assumere le responsabilità, considero che normalmente la dispersione energetica sulla competenza travalica di molto la complessità del problema in sé da risolvere!
Siamo propositivi e sappiamo prendere l'iniziativa -> «è mio!», «lo faccio io!»
Nell'assumere la responsabilità, nel dire no o sì, teniamo bene in mente l'obiettivo collettivo e la sua ricaduta sugli altri
Collaborazione costante con colleghi e personale del proprio e di altri Settori
Prediligo il contatto diretto (di persona o per telefono, no mail) tra dirigenti, evitando la triangolazione con gli assessori
Non mi concentro sulla ricerca del colpevole, ma opero per risolvere i problemi e migliorarci
Ci ascoltiamo e ci diamo reciprocamente dei feedback con schiettezza e rispetto
Il «gruppo di lavoro» non va istituito: è la modalità ordinaria di operare!
Interpretazione del ruolo nel rapporto con la politica
Nel rispetto della autonomia dirigenziale informo preventivamente l'assessore/i di eventi che pur gestionali implicano effetti politici e/o comunicativi.
Rispondo sugli obiettivi da raggiungere in modo puntuale e documentato.
Agisco in attuazione degli indirizzi senza attendere altre formalizzazioni
Segnalo le soluzioni e le possibili risorse (materiali e immateriali) da attivare
Collaborazione con l'esterno (benchmark e relazioni con altri Enti)
Quando ho un problema, prima di definirne la possibile soluzione cerco altri enti che abbiano affrontato lo stesso problema, e se trovo soluzioni interessanti, cerco un contatto diretto e non solo documentale
Siamo diversi e affrontiamo realtà lavorative differenti: considero la diversità come una ricchezza e non una giustificazione all'essere squadra
Puntualità nelle riunioni e completezza della documentazione e della reportistica
Arrivo preparato e documentato nei momenti di confronto
Porto con me i collaboratori informati e delego a loro compito di esposizione
Se arrivo tardi, mi scuso, e ascolto prima di prendere ruolo nell'incontro!
Capacità di gestione manageriale dei collaboratori
Dedico il tempo necessario all'organizzazione e al coordinamento e allo sviluppo del personale -> un buon leader trova il tempo per le persone con cui lavora!
Mobilito le energie dei miei collaboratori tenendo conto delle loro caratteristiche
Coordino il gruppo di lavoro stimolando il dialogo e l'integrazione di tutti i componenti e valorizzando i contributi individuali in relazione agli obiettivi da perseguire
Gestisco la valutazione del personale in ottica di valorizzazione e sviluppo (mi concentro in particolare sull'individuazione delle aree di miglioramento e ambiti di sviluppo e assicuro una coerente differenziazione delle valutazioni in funzione delle performance osservate) e partecipo attivamente a tutte le fasi del ciclo di gestione della performance

ELEVATE QUALIFICAZIONI

Capacità organizzative e gestionali
Promuove la collaborazione all'interno del gruppo di lavoro, coordinando le diverse attività in modo integrato, in un'ottica di processo e di interdipendenza tra le parti
Definisce con i collaboratori obiettivi e piani d'azione da intraprendere, ripartisce ed assegna obiettivi e compiti in funzione del tempo e ne monitora l'andamento
Definisce i piani d'azione orientati al perseguimento di standard di efficienza (contenimento e riduzione dei costi; ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi)
Capacità di autonomia decisionale
Orientamento al risultato e problem solving
Si applica costantemente per raggiungere i risultati prefissati effettuando analisi di efficacia ed efficienza nell'impiego di risorse
Effettua un monitoraggio costante e analitico dell'avanzamento lavori, dello stato dell'arte di obiettivi e progetti affidati
Elabora soluzioni razionali ed innovative per risolvere criticità, tenendo sempre in considerazione le priorità
Analizza le situazioni prevedendo in anticipo i possibili ostacoli e le azioni correttive da adottare
Propensione all'innovazione ed al miglioramento continuo
Individua nuove modalità di analisi e sviluppa nuove tecniche e modi di lavoro migliorativi rispetto alla situazione precedente
Riconosce ed accetta le idee innovative degli altri e collabora per la loro attuazione
Contribuisce ad ampliare i possibili approcci alle situazioni ed ai problemi, verificando la fattibilità delle idee o della soluzione individuata
Coordinamento ed integrazione
Collabora con gli altri servizi/unità e/o soggetti esterni promuovendo relazioni efficaci, produttive e di scambio reciproco
Dimostra una visione positiva del conflitto basata su modelli collaborativi e integrativi, favorendo le sinergie e l'accordo tra le parti
Promuove il lavoro di gruppo quale strumento di lavoro più efficace per il perseguimento di elevati standard di performance
Capacità di valorizzare e motivare le risorse umane
Mobilizza le energie delle persone con le quali lavora tenendo conto delle loro caratteristiche
Coordina il proprio gruppo di lavoro stimolando il dialogo e l'integrazione di tutti i componenti valorizzando i contributi individuali in relazione agli obiettivi da perseguire
Coadiuvare il Dirigente nella valutazione del proprio personale perseguendo adeguati livelli di differenziazione dei giudizi, partecipando attivamente in raccordo con il dirigente a tutte le fasi del ciclo di gestione della performance

AREA FUNZIONARI

Orientamento al risultato e problem solving
Si applica costantemente al raggiungimento dell'obiettivo assegnato
Adegua l'organizzazione del lavoro proprio e altrui in modo flessibile e funzionale al raggiungimento dei risultati attesi nei tempi e secondo gli standard prefissati ed in funzione delle mutevoli esigenze del contesto
Analizza le situazioni prevedendo in anticipo i possibili ostacoli e le azioni correttive da adottare
Risponde con tempestività e efficacia alla gestione di situazioni critiche non prevedibili
Autonomia e capacità organizzative
Gestisce la propria attività, ed eventualmente quella del personale assegnato, in funzione degli obiettivi assegnati, degli strumenti e delle risorse a disposizione
Gestisce il proprio tempo ed eventualmente quello dei collaboratori secondo le priorità delle attività da svolgere
Organizza il proprio lavoro ed eventualmente quello dei collaboratori favorendo le soluzioni volte alla semplificazione e all'ottimizzazione dei flussi di lavoro
Propensione all'innovazione
Ricerca strumentazioni e metodologie innovative per semplificare l'attività
Si adopera per supportare i colleghi all'utilizzo di nuove tecnologie o modalità
Elabora soluzioni diversificate, sviluppa nuove tecniche e modi di lavoro, verificando la fattibilità delle idee o della soluzione individuata
Integrazione e cooperazione
Collabora con i colleghi degli altri servizi/unità e/o con i soggetti esterni promuovendo relazioni efficaci, produttive e di scambio reciproco
Informa i colleghi, ed eventualmente il personale assegnato, sui processi e condivide le informazioni utili e rilevanti
Stimola il dialogo e il confronto continuo al fine di mantenere un clima partecipativo e disteso
Esprime il proprio pensiero o dissenso in modo assertivo e costruttivo
Orientamento all'utente interno/esterno
E' cortese e professionale nella relazione con l'utente (e/o soggetti esterni), anche se sotto pressione o in difficoltà dimostra capacità di gestire e prevenire i conflitti
Orienta l'utente fornendo le informazioni in modo completo, corretto e puntuale
Si attiva per la soluzione di un problema anche se non direttamente connesso alla propria attività
Evidenzia ai propri responsabili eventuali criticità riscontrate o vuoti informativi al fine di garantire la buona gestione del servizio all'utenza
Favorisce lo sviluppo di una buona relazione tra utenti (e/o soggetti esterni) e Amministrazione

AREE ISTRUTTORI, OPERATORI ESPERTI

Impegno ed affidabilità
Prende in carico ciò che gli viene chiesto e si adopera per realizzarlo in modo puntuale e corretto
Mantiene un livello di attenzione costante nelle attività affidate
Propone miglioramenti, anche di piccola entità, ma immediatamente realizzabili per conseguire i risultati attesi
Orientamento all'utente interno / esterno
E' cortese e professionale nella relazione con l'utente, anche se sotto pressione o in difficoltà dimostra capacità di gestire i conflitti
Orienta l'utente fornendo le informazioni in modo completo, corretto e puntuale
Si attiva per la soluzione di un problema anche se non direttamente connesso alla propria attività
Evidenzia ai propri responsabili eventuali criticità riscontrate o vuoti informativi al fine di garantire la buona gestione del servizio all'utenza
Favorisce lo sviluppo di una buona relazione tra utente e Amministrazione
Flessibilità ed adattamento operativo
E' disponibile nei confronti dei colleghi e tiene conto delle esigenze del contesto, anche sostituendosi ad essi quando necessario e se possibile
In relazione alle esigenze del servizio e alle priorità assegnate mostra flessibilità e disponibilità a svolgere mansioni diversificate nell'ambito del proprio profilo professionale
Dimostra capacità di autogestirsi in modo da rispettare le priorità e i tempi procedurali, adeguando il proprio comportamento o modo di lavorare in funzione del raggiungimento degli obiettivi prefissati
Accoglie con atteggiamento di apertura strumenti o modalità di lavoro innovativi e ne favorisce l'applicazione
Capacità di lavorare in gruppo
Sviluppa rapporti con i colleghi e/o eventuali soggetti esterni basati sul dialogo e l'ascolto continuo cercando di evitare conflitti
Diffonde le informazioni rilevanti o utili al gruppo
Partecipa attivamente alla realizzazione delle attività comuni integrando le proprie energie con quelle degli altri
Problem solving tecnico
Individua problemi pratici e li comunica al responsabile della struttura e/o risolve con tempestività
Individua costantemente le situazioni critiche ricorrenti, proponendo al responsabile della struttura le possibili soluzioni