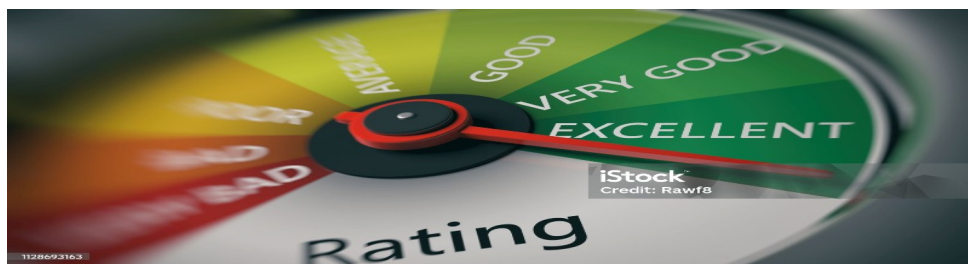




Unione di Comuni della
Romagna forlivese - Unione montana

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE



SOMMARIO

SOMMARIO.....	
FINALITÀ.....	
LE DIMENSIONI DELLA VALUTAZIONE E LA PONDERAZIONE.....	
GLI ATTORI DELLA VALUTAZIONE.....	
VALUTATORI E VALUTATI.....	
SOGGETTI VALUTATI.....	
LE MODALITÀ DI VALUTAZIONE.....	
IL PROCESSO.....	
LA SCHEDA DI VALUTAZIONE.....	
IL COLLOQUIO DI VALUTAZIONE.....	
IL CONTRADDITTORIO.....	
IL COLLEGAMENTO CON IL SISTEMA DI INCENTIVAZIONE.....	
LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ENTE.....	
LA VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO GENERALE E DEL DIRETTORE UNIONE.....	
LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE RESPONSABILE TITOLARE DI EQ.....	
LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DI COMPARTO: FUNZIONARI, ISTRUTTORI, OPERATORI E OPERATORI ESPERTI.....	

FINALITÀ

Il sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) dell'Unione della Romagna Forlivese si pone l'obiettivo di promuovere un miglioramento continuo della qualità dei servizi offerti, nonché della crescita delle competenze professionali del personale, in un'ottica di trasparenza e responsabilità.

Il sistema di valutazione è stato progettato in conformità con la normativa vigente e le direttive emanate dal Ministro della Pubblica Amministrazione, che, nel suo impegno per il rafforzamento delle politiche di performance, ha sottolineato la necessità di un approccio integrato e partecipato alla valutazione, focalizzando l'attenzione sullo sviluppo delle competenze individuali e la valorizzazione del merito.

La finalità del sistema di valutazione non è solo misurare i risultati raggiunti dall'organizzazione, ma anche, e soprattutto, stimolare processi di miglioramento delle prestazioni individuali attraverso indicatori chiari e obiettivi sfidanti (forti leve motivazionali), coerenti con le priorità strategiche dell'Unione e dei comuni che ne fanno parte e con gli orientamenti politici e amministrativi definiti a livello nazionale. Questo approccio mira a creare un circolo virtuoso che favorisca un'amministrazione locale più dinamica, orientata all'innovazione, e in grado di rispondere in modo adeguato alle esigenze della comunità.

Il sistema di Valutazione dell'Unione è stato predisposto partendo dalle linee guida elaborate nell'ambito del tavolo di coordinamento sulle tematiche del personale attivato dalla provincia di FC (che coinvolge Provincia di FC, Unione Rubicone mare, Unione della Romagna Forlivese, Unione della Valle del Savio), finalizzate a fornire agli enti partecipanti indirizzi comuni per la progettazione o aggiornamento dei propri sistemi di valutazione anche alla luce delle novità normative e degli indirizzi nazionali intervenuti nel corso del 2024-2025.

Le finalità che le linee guida si sono poste sono le seguenti:

1. Migliorare la confrontabilità tra la performance dei diversi enti del territorio provinciale:
 - condividendo alcuni indicatori di performance organizzativa di ente (di equilibrio finanziario, di sviluppo organizzativo e di soddisfazione dell'utenza);
 - individuando obiettivi strategici di performance organizzativa comuni con riferimento a politiche di coordinamento territoriali (es. politiche del personale per le quali è attivo il tavolo di coordinamento provinciale).
2. Sviluppare la cultura del risultato, promuovendo l'introduzione di strumenti di programmazione e controllo che permettano una misurazione efficace dei risultati sia di performance organizzativa che individuale (per gli enti piccoli delle unioni, promuovere la gestione del controllo di gestione in Unione al fine di supportare metodologicamente le amministrazioni ed individuando, ove possibile, sistemi informativi territoriali omogenei);
3. Promuovere l'introduzione di un approccio di gestione del personale per competenze sul territorio provinciale, attraverso l'approvazione di medesimi dizionari delle competenze e l'individuazione di alcune competenze comuni nella valutazione della performance individuale dei diversi ruoli valutati;
4. Rilevare il gap di competenze del personale per sviluppare piani formativi condivisi;
5. Sviluppare la cultura della valutazione partecipata da una pluralità di soggetti, interni ed esterni proponendo, oltre ad approcci e strumenti di valutazione gerarchica, l'inserimento di strumenti di autovalutazione, di valutazione da parte dei collaboratori e da parte degli utenti esterni di riferimento.

Il sistema descritto nel presente documento è stato predisposto nel pieno rispetto degli indirizzi condivisi a livello territoriale provinciale ed è stato sviluppato tenendo conto delle specificità dell'Unione della Romagna Forlivese, caratterizzata dalla presenza di 14 comuni, privi di dirigenza, collocati su un territorio vasto ed eterogeneo e con dimensioni organizzative differenziate (dalla presenza da n. 3 a 80 dipendenti) e dalla presenza di un direttore di Unione.

LE DIMENSIONI DELLA VALUTAZIONE E LA PONDERAZIONE

La valutazione della performance, così come previsto dal quadro di riferimento normativo, prevede due diverse dimensioni: la performance organizzativa e la performance individuale, quest'ultima suddivisa nella componente obiettivi e competenze.

- **La Performance Organizzativa riguarda la:**

- *Performance organizzativa di ente:* è la performance complessiva dell'Ente, valutata tenendo conto del raggiungimento degli obiettivi complessivamente programmati e del loro impatto sulla collettività, del grado di soddisfazione degli utenti dei servizi e dello sviluppo organizzativo e di equilibrio finanziario dell'ente, con un'attenzione particolare alla promozione delle pari opportunità. La performance organizzativa di ente è espressa in termini percentuali in un unico valore di sintesi.
- *Performance organizzativa di struttura:* derivante dai risultati degli obiettivi assegnati alla struttura valutata, tenendo conto delle strutture apicali in cui si articola l'organizzazione dell'ente. La performance organizzativa di struttura è espressa in termini percentuali in un unico valore di sintesi.

- **La Performance individuale si suddivide in:**

- *Risultato individuale (raggiungimento degli obiettivi assegnati):* inteso come performance relativa agli indicatori di obiettivi o di attività strutturali formalmente assegnati al valutato individualmente o al gruppo di cui fa parte, inclusi obiettivi formalmente assegnati a strutture diverse da quella di appartenenza.

Tra gli obiettivi assegnati al personale responsabile, incaricato di EQ, dovranno essere compresi i seguenti:

- garantire il rispetto dei tempi medi di pagamento fissati, a livello nazionale, in 30 giorni (indicatore del tempo medio ponderato di pagamento)¹;
- assicurare la partecipazione attiva dei dipendenti alle iniziative formative, in modo da garantire il conseguimento dell'obiettivo del numero di ore di formazione pro-capite annue non inferiore a 40². La normativa vigente prevede specificatamente, infatti, che la valutazione della performance del personale responsabile è collegata ai livelli di formazione raggiunti dal personale dipendente, in relazione alle risorse umane, strumentali e finanziarie disponibili³. Entrambi gli obiettivi dovranno essere inseriti nella scheda di valutazione del responsabile e, in caso di mancato raggiungimento, devono avere ripercussioni sull'erogazione dell'indennità di risultato.

Alla luce del contenuto dei due obblighi, il primo obiettivo è inserito nella scheda di valutazione del responsabile senza che questo incida sulla valutazione della performance complessiva dello stesso, ma con un diretto riflesso, in caso di mancato raggiungimento (indicatore SI/NO tempi medio ponderato di pagamento $\leq$ a 30 giorni) di decurtazione del 30% della retribuzione di risultato spettante sulla base dei risultati complessivi della valutazione.

Il secondo obiettivo potrà invece essere inserito tra quelli assegnati al responsabile e valutato insieme agli altri obiettivi, con conseguenza diretta sul punteggio complessivamente attribuito al dirigente e, di conseguenza, sulla retribuzione di risultato percepita. Il mancato raggiungimento di quest'ultimo obiettivo è fonte di illecito disciplinare così come previsto dall'art. 24 del D. Lgs. 165/2001⁴.

¹ Circolare RGS del 09 aprile 2024, n.17

² Direttiva Formazione Ministro PA del 14 gennaio 2025

³ Disegno di legge "merito e carriere" del 13 marzo 2025

⁴ L'art. 13 del d.P.R. 16 aprile 2013, n. 62, recante il codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'art. 54 del d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165, è stato oggetto di modifiche ad opera del d.P.R. 13 giugno 2023, n. 81, che ha in particolare introdotto l'art. 13, comma 4-bis. Tale nuova disposizione stabilisce che "Il dirigente cura la crescita professionale dei collaboratori, favorendo le occasioni di formazione e promuovendo opportunità di sviluppo interne ed esterne alla struttura di cui è responsabile". Non vi è dubbio, dunque, che il dirigente che non coglie, per sé stesso e per i propri collaboratori addetti all'ufficio che dirige, le occasioni di formazione previste dalle norme e dagli atti di pianificazione interna dei fabbisogni formativi, pregiudicandone in tal modo la crescita professionale, incorre in un illecito disciplinare ora chiaramente tipizzato dal legislatore.

Tra gli obiettivi assegnati al restante personale dovranno essere compresi i seguenti:

- obiettivi di particolare complessità relativi a specifici incarichi;
- obiettivi formativi dell'anno di riferimento.⁵

Le voci relative ai "Risultati" vengono popolate con i dati del monitoraggio annuale dei documenti di programmazione - elaborati nei report predisposti – e confluiscono nella scheda di valutazione di ogni valutato direttamente dal software utilizzato per la misurazione.

- **Competenze Comportamentali:** individuate tenendo conto del ruolo o delle strategie di sviluppo del personale individuate:
 - Per il SG e il Direttore dell'Unione sono individuate sei competenze tra quelle previste nel modello di competenze inserito nelle Linee guida sull'accesso alla dirigenza pubblica (approvate con D.M. del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 28/09/2022), di cui tre individuate nelle linee guida del coordinamento provinciale, più una specifica competenza per il S.G.
 - Per i responsabili incaricati di EQ sono individuate sei competenze tra quelle previste nel modello di competenze inserito nelle Linee guida sull'accesso alla dirigenza pubblica (approvate con D.M. del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 28/09/2022) che corrispondono a quelle previste a livello nazionale (DL Merito e carriera) per la valutazione dei dirigenti e dei responsabili, di cui tre individuate nell'ambito delle linee guida del coordinamento provinciale.
 - Per ciascun valutato delle aree "Funzionari ed elevate qualificazioni", istruttori, operatori esperti/operatori vengono previste cinque competenze, di cui tre individuate nelle linee guida provinciali mentre due sono definite specificatamente per i comuni dell'Unione della Romagna Forlivese.

Le competenze comuni individuate possono essere oggetto di revisione periodica nell'ambito del coordinamento territoriale, al fine di allinearle alle strategie e ai percorsi di up-skilling individuati.

Tenendo conto del diverso ruolo assunto dal personale nell'organizzazione, i pesi assegnati alle dimensioni valutative, così come previsto nelle linee guida provinciali, si differenziano responsabilizzando maggiormente le figure apicali sul raggiungimento degli obiettivi di struttura, individuali/di gruppo, come indicato nella seguente tabella:

	LIVELLO	ISTRUTTORI E OPERATORI	FUNZIONARI	EQ	SG* e Direttore Unione
PERFORMANC E ORGANIZZATI VA	DI ENTE	3	3	10	35
	DI STRUTTURA	37	47	55	30
PERFORMANC E INDIVIDUALE	OBIETTIVI individuali/di gruppo				
	COMPETENZE	60	50	35	35
TOTALE		100	100	100	100

Tale condotta "è fonte di responsabilità disciplinare accertata all'esito del procedimento disciplinare, nel rispetto dei principi di gradualità e proporzionalità delle sanzioni", il cui tipo ed entità "è valutata in ogni singolo caso con riguardo alla gravità del comportamento e all'entità del pregiudizio".

⁵ Disegno di legge "merito e carriere" del 13 marzo 2025

L'area valutativa "competenze" è l'area da considerare ai fini dell'art. 55-quater del D.lgs. 165/2001 e s.m.i, che prevede il licenziamento disciplinare nel caso di insufficiente rendimento rilevato dalla costante valutazione negativa della performance del dipendente nell'arco dell'ultimo triennio.

Un punteggio inferiore al 60% del punteggio massimo ottenibile rispetto alle "competenze" rappresenta una valutazione negativa.

GLI ATTORI DELLA VALUTAZIONE

VALUTATORI E VALUTATI

Il processo di valutazione individuale permette di effettuare una valutazione finale quale sintesi di una pluralità di informazioni e valutazioni, rese da soggetti diversi, interni ed esterni all'organizzazione.

Di seguito una tabella riepilogativa degli attori coinvolti per ciascun ruolo organizzativo:

Valutatori	Sindaco/ Presidente	Assessori/ Sindaci Unione	SG e Direttore Unione	Responsabili titolari di EQ	Ndv	Collegio dei responsabili	Utenti esterni	Autovalutazio ne
Valutati								
SG e Direttore Unione	X	X			X		X	X
Responsabili titolari di EQ	X	X	X		X		X	X
Operatori, operatori esperti, istruttori, funzionari				X		X	X	X

1. Il **Sindaco**, responsabile della valutazione del Segretario Generale, sulla base dei risultati del controllo di gestione, del confronto con gli assessori e delle proposte effettuate dal Nucleo di valutazione esprime la valutazione finale, seguendo il processo sotto descritto.
2. Il **Presidente** dell'Unione, responsabile della valutazione del Direttore, sulla base dei risultati del controllo di gestione, del confronto con i sindaci delegati, e delle proposte effettuate dal Nucleo di valutazione esprime la valutazione finale, seguendo il processo sotto descritto.
3. Il Nucleo di Valutazione:
 - garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione della performance dell'ente;
 - acquisisce tutti gli elementi utili per effettuare una proposta affinché il Sindaco/Presidente, titolare della valutazione finale del SG/DG, possa esprimere in modo completo, attendibile e appropriato la propria valutazione;
 - Acquisisce tutti gli elementi utili per effettuare una proposta valutativa al SG/DG rispetto alla performance del personale incaricato di EQ.
4. Gli **Assessori o i Sindaci dei Comuni dell'Unione**, in veste di attori politici, partecipano al processo di valutazione dei SG/Direttore e degli apicali operanti nelle deleghe di propria competenza, fornendo feedback in riferimento alle modalità di realizzazione degli obiettivi di loro competenza.
5. Il **Segretario Generale** e il **Direttore** dell'Unione quale organo che sovrintende allo svolgimento delle funzioni dei responsabili e ne coordina l'attività:
 - presidia tutto il processo di valutazione, collaborando col N.d.V.;

- procede direttamente ad esprimere una valutazione delle competenze comportamentali dei responsabili, attraverso un colloquio valutativo, durante il quale sono confrontati i risultati espressi nell'ambito dell'autovalutazione.

6. I Responsabili incaricati di EQ, in quanto:

- soggetti valutatori, sono responsabili della valutazione finale del personale assegnato alla struttura coordinata ed esprimono la valutazione a seguito di un colloquio valutativo. Nel caso in cui il dipendente valutato sia assegnato a più servizi, il valutatore è il responsabile di EQ del servizio di assegnazione prevalente; se invece il dipendente opera su più enti, il valutatore è il responsabile dell'ente in cui il dipendente è inquadrato giuridicamente. In entrambi i casi il valutatore dovrà comunque confrontarsi col responsabile di riferimento dell'altro servizio / ente;
- soggetti valutati, esprimono un'autovalutazione in riferimento allo sviluppo delle proprie competenze e sulle eventuali cause di scostamento tra previsioni e obiettivi raggiunti, presentandola nel colloquio con il Segretario Generale/Direttore dell'Unione.

7. Il personale aree "Operatore", "Operatore esperto", "Istruttore", "Funzionari ed EQ":

- quale soggetto valutato, può esprimere un'autovalutazione in riferimento allo sviluppo delle proprie competenze;
- è coinvolto nel processo di valutazione dei responsabili, attraverso la valutazione dei risultati del questionario di benessere organizzativo somministrato periodicamente.

8. Il collegio dei responsabili di EQ: è coordinato dal SG/Direttore dell'Unione ed è finalizzato al superamento di eventuali asimmetrie nelle scale di valutazione degli obiettivi e dei comportamenti del personale e al perseguimento dell'obiettività della valutazione. Opera attraverso:

- un allineamento iniziale, nel quale sono definite le modalità di interpretazione delle scale valutative e la loro applicazione;
- un controllo finale per verificare la corretta applicazione, da parte dei valutatori, di quanto condiviso in fase preventiva.

9. Gli utenti esterni quali destinatari finali dei servizi, che si esprimono in merito al grado di soddisfazione dei servizi erogati sia con riferimento alla performance organizzativa della singola struttura che alla performance organizzativa dell'ente, attraverso i questionari di customer satisfaction introdotti dagli enti, i cui risultati partecipano alla valutazione della performance organizzativa di ente compresa nelle schede valutative di tutto il personale dell'ente.

SOGGETTI VALUTATI

Destinatario della valutazione è il personale a tempo indeterminato e determinato in servizio per un periodo di tempo minimo di tre mesi. Sono inclusi, quindi, tutti i dipendenti assunti o cessati nel corso dell'anno, ad eccezione di coloro che sono stati presenti in servizio per meno di 3 mesi, che non rientrano tra il personale valutato.

Non viene valutato il personale cessato per motivi disciplinari, in quanto non presenta il requisito dell'appropriatezza dell'esercizio del ruolo assegnato, da intendersi come costante rispetto delle norme legislative o regolamentari, del contratto collettivo o individuale, di atti e provvedimenti dell'amministrazione di appartenenza o dei codici di comportamento.

Il personale:

- che viene trasferito (anche temporaneamente) all'interno dell'Ente è valutato dal responsabile del Servizio al quale il dipendente è assegnato al 31 dicembre dell'anno di riferimento, sentito il responsabile precedente

rispetto al periodo di lavoro svolto in altro Servizio.

In questo caso la valutazione della performance dovrà essere effettuata tenendo conto anche degli obiettivi e delle attività assegnate negli altri servizi nel corso dell'anno.

- che opera su più Settori viene valutato dal responsabile cui è assegnato in maniera prevalente al 31/12 dell'anno di riferimento, sentito l'altro responsabile.
- in utilizzo congiunto tra un Comune e l'Unione della Romagna Forlivese: viene prevista – ove possibile - un'unica scheda di valutazione individuale predisposta dall'ente di appartenenza, integrata con obiettivi dell'altro ente nel quale il valutato è coinvolto e a cui sarà collegato (se presenti).

LE MODALITÀ DI VALUTAZIONE

IL PROCESSO

La valutazione è svolta in un'ottica di processo, che inizia il 1 gennaio e si conclude il 31 dicembre; il percorso valutativo si attiva con la condivisione degli elementi di valutazione e si sviluppa attraverso un processo di confronto continuo, finalizzato sia al raggiungimento degli obiettivi sia alla crescita professionale del personale.

Nell'ambito del processo deve essere assicurato:

- un momento iniziale, da realizzare **entro il primo trimestre di ogni anno** a seguito dell'approvazione degli strumenti di programmazione, con l'assegnazione e la comunicazione a tutto il personale degli ambiti di performance di ente e degli obiettivi e/o attività assegnati (al servizio / al gruppo di lavoro / individuali), secondo modalità in linea con l'organizzazione di ogni servizio. Della mancata informazione al personale si terrà conto nella valutazione delle competenze comportamentali del responsabile interessato.
- un momento di monitoraggio intermedio (almeno coincidente con la chiusura del primo consuntivo semestrale dei documenti di programmazione) nel quale il Segretario Generale/Direttore dell'Unione si confronta con i responsabili circa l'andamento degli obiettivi e delle attività al fine di evidenziare eventuali criticità e apportare le opportune modifiche alla programmazione; analogamente i responsabili prevedono gli opportuni momenti di confronto con il personale coordinato rispetto all'andamento degli obiettivi e delle attività. Per quanto riguarda la valutazione delle competenze il responsabile è tenuto ad effettuare un confronto diretto e tempestivo con il personale che presenta una performance non in linea con i comportamenti standard definiti, individuando percorsi di miglioramento.
- un momento conclusivo del percorso che si realizza con un colloquio individuale di valutazione e nella consegna della scheda, che si programma dopo l'approvazione dei documenti consuntivi di programmazione e controllo.

LA SCHEDA DI VALUTAZIONE

La scheda di valutazione della performance individuale di ogni soggetto valutato si compone di due parti:

- la parte relativa alla performance organizzativa:
 - di *ente*, che indica un valore complessivo risultante dalla valutazione dei diversi elementi sotto descritti così come risultanti dalle linee guida del tavolo di coordinamento provinciale;
 - di struttura, che indica gli obiettivi assegnati alla struttura di responsabilità, i pesi assegnati e i relativi risultati;
- La parte relativa alla performance individuale:
 - obiettivi individuali/di gruppo derivante dal consuntivo dei relativi documenti di programmazione (indicatori di obiettivi e di attività appositamente individuati);
 - *competenze (professionali e manageriali e comportamentali)*, la cui valutazione finale è espressa su una scala da 1 a 6 dai responsabili della valutazione, tenendo conto degli indicatori di comportamento agiti.

Il punteggio complessivo della scheda, espresso in centesimi di punto (percentuale), rappresenta la valutazione finale della performance individuale del valutato.

Nella scheda di valutazione, inoltre, è previsto uno spazio nel quale valutato e valutatore possono effettuare commenti o inserire note su quanto emerso dal processo di valutazione e, soprattutto, su quali sono gli ambiti di miglioramento per il periodo successivo.

I risultati finali della valutazione della performance rappresentano:

- per il singolo, il punto di partenza per definire specifici percorsi di crescita anche programmando opportune azioni formative che possano migliorare il gap tra le competenze espresse e quelle richieste dal ruolo;
- per il responsabile della struttura, una importante valutazione della performance complessiva dell'area di responsabilità diretta, con l'individuazione di ambiti di miglioramento anche nella programmazione ed organizzazione del lavoro del gruppo;
- per l'amministrazione, in forma aggregata, una importante fonte informativa rispetto ai cambiamenti organizzativi in atto e relative al livello di competenze presenti nell'Ente, per programmare le necessarie attività di formazione, comunicazione o riorganizzazione da attivare per il loro sviluppo.

IL COLLOQUIO DI VALUTAZIONE

Il colloquio rappresenta il momento di "valore" dell'intero processo, perché permette il confronto diretto tra valutato e valutatore come opportunità di vera crescita personale oltre che professionale. Il colloquio valutativo individuale deve essere effettuato dal responsabile di riferimento a tutto il personale. Può essere prevista, da parte del responsabile, la possibilità di delega a chi coordina direttamente la persona, salva la richiesta da parte dell'interessato di colloquio col responsabile.

Il colloquio di valutazione non deve essere gestito come momento di espressione di un giudizio top down ma è un momento di confronto sulla performance resa e per questo deve essere progettato e programmato da entrambe le parti: sia Valutatore che Valutato formuleranno la loro valutazione in base agli obiettivi assegnati e alle competenze individuate ed esplicitate nella scheda di valutazione. È importante infatti che anche chi viene valutato acquisisca la capacità di riflettere sul proprio lavoro e sulle proprie modalità operative, ponendole sempre in relazione agli obiettivi da raggiungere.

Affinché la valutazione sia trasparente è indispensabile che il Valutato conosca su quali competenze sarà valutato, quali comportamenti sono attesi rispetto ad ogni competenza e quali siano gli obiettivi che ci si aspetta da lui.

Oltre ad essere un modo per misurare le prestazioni, il colloquio è uno strumento per formulare un piano di sviluppo personale: punti di forza, aree di debolezza e spazi di miglioramento e di crescita. Per questo non deve essere orientato solo al passato (come il valutatore ha svolto la prestazione) ma deve costruire uno scenario di crescita e sviluppo individuale e di gruppo rivolto al futuro.

Il colloquio valutativo avviene almeno una volta l'anno, ma è auspicabile che vi siano altri momenti di feedback nel corso del tempo. Questo permette di mantenere un'elevata comunicazione sul tema e la possibilità di modificare i propri comportamenti in corso d'anno da parte del Valutato.

IL CONTRADDITTORIO

Entro 10 giorni dal ricevimento della scheda individuale, il valutato può chiedere un colloquio al responsabile, finalizzato a ricevere chiarimenti in merito al punteggio assegnato per la valutazione. Il valutatore, entro 10 giorni successivi al ricevimento della richiesta effettua il colloquio, confermando la valutazione effettuata o modificandola; dell'esito di tale confronto il responsabile fornirà contestuale, immediata e motivata informazione al Segretario Generale e alla struttura dell'Ufficio personale dell'Unione competente in materia di processi di valutazione individuale.

Nel caso in cui il valutato non ritenga soddisfacente il confronto derivante da tale contraddittorio può chiedere un incontro con il Segretario Generale o suo delegato (ad es. vicesegretario), nei 5 giorni successivi alla chiusura del confronto con il proprio responsabile, limitatamente agli aspetti metodologici e di processo legati alla gestione del processo valutativo.

Se il contraddittorio riguarda la valutazione espressa dal SG/Direttore nei confronti dei responsabili titolari di EQ, questi

ultimi possono, in secondo grado, rivolgersi al N.d.V nei tempi e nelle modalità sopra indicate. Quest'ultimo potrà comunque esprimersi limitatamente agli aspetti metodologici e di processo.

IL COLLEGAMENTO CON IL SISTEMA DI INCENTIVAZIONE

Il risultato del processo valutativo costituisce la base per il calcolo della retribuzione di risultato e dell'incentivo della performance, secondo quanto previsto dal CCNL e dai rispettivi CCDI.

La valutazione negativa non è incentivabile economicamente.

LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ENTE

La performance organizzativa di ente è valutata tenendo conto del raggiungimento degli obiettivi programmati e del loro impatto sulla collettività, del grado di soddisfazione degli utenti dei servizi, dello sviluppo organizzativo e dell'equilibrio finanziario dell'ente, con un'attenzione particolare alla promozione delle pari opportunità.

Gli enti del territorio, al fine di poter effettuare un benchmark fra enti delle medesime dimensioni e con la media provinciale, definiscono di anno in anno nel tavolo di coordinamento gli indicatori comuni (target e peso) all'interno dei seguenti ambiti di Performance Organizzativa, da recepire all'interno del PIAO:

- 1) il grado di raggiungimento medio degli obiettivi programmatici e strategici della performance, così come inseriti nella sezione 2 del PIAO, considerando gli indicatori previsti e, se assegnato, il relativo peso (per valutare gli elementi indicati nelle lettere a, b, g dell'art. 8);
- 2) lo sviluppo organizzativo, considerando ad esempio gli indicatori sotto proposti (elementi di cui alle lett. d e h);
- 3) l'equilibrio finanziario, considerando ad esempio gli indicatori sotto proposti (elementi di cui alla lettera f);
- 4) il coinvolgimento dei cittadini e la soddisfazione degli stakeholder, considerando ad esempio gli indicatori sotto proposti (elementi di cui alle lett. c ed e).

Nella tabella che segue sono proposti alcuni esempi di indicatori.

Ogni anno gli indicatori e i target potranno essere aggiornati dal tavolo di coordinamento provinciale, tenendo conto dell'evoluzione di strategie e del grado di maturità raggiunto negli ambiti osservati. I target dovranno essere definiti in una logica di miglioramento progressivo per la crescita della performance territoriale.

Per il primo anno di applicazione del sistema di valutazione, la performance organizzativa sarà valutata esclusivamente sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi programmatici e strategici, in considerazione della necessità di individuare indicatori e target per le altre dimensioni di valutazione.

Elementi	Parametri di valutazione	Target	Peso
Grado di raggiungimento degli obiettivi programmatici e strategici della performance	Media grado raggiungimento obiettivi performance	100	100 (per il primo anno di applicazione del sistema)
Sviluppo organizzativo	Formazione: - Ore medie di formazione erogate: Nr. totale di ore di formazione maturate dal personale durante l'anno/Nr totale dipendenti		
	Transizione digitale: - Miglioramento digitalizzazione procedimenti: Nr. di servizi full digital/Nr. di servizi erogati		
	Parità di genere: - Distribuzione figure apicali per genere (Dir+EQ)= N. apicali genere meno rappresentato (incluso SG)/N. apicali		
Equilibrio finanziario	Realizzazione previsioni entrate correnti: - entrate correnti accertate /entrate previste in bilancio (non vincolate)		
	Realizzazione previsioni spese correnti: - spese impegnate/spese previste in bilancio (non vincolate)		
	Indice di smaltimento residui su entrate (titolo III): - residui smaltiti /totale residui da smaltire		
	Indice di smaltimento residui su spese correnti: - residui smaltiti /totale residui da smaltire		
Transizione ecologica	Riduzione del consumo energetico - consumo energetico anno n/anno n.1		
Soddisfazione degli stakeholder	Miglioramento copertura servizi oggetto di analisi di customer: Nr. di servizi oggetto di analisi/Nr. di servizi		

	assoggettabili ad analisi di customer		
	Soddisfazione degli stakeholder: - Indice di soddisfazione media dei servizi assoggettabili alla customer (media delle percentuali di raggiungimento dei target delle indagini di citizen satisfaction effettuate) n/ anno n-1		
Valore di sintesi			100%

LA VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO GENERALE E DEL DIRETTORE UNIONE

La valutazione del Segretario Generale è effettuata dal Sindaco, che esprime la valutazione finale sulla base dei risultati del controllo di gestione, del confronto con gli assessori e della proposta effettuata dal Nucleo di Valutazione.

La valutazione del Direttore dell'Unione è effettuata dal Presidente, che esprime la valutazione finale sulla base dei risultati del controllo di gestione, dal confronto con i sindaci delegati e della proposta effettuata dal Nucleo di valutazione.

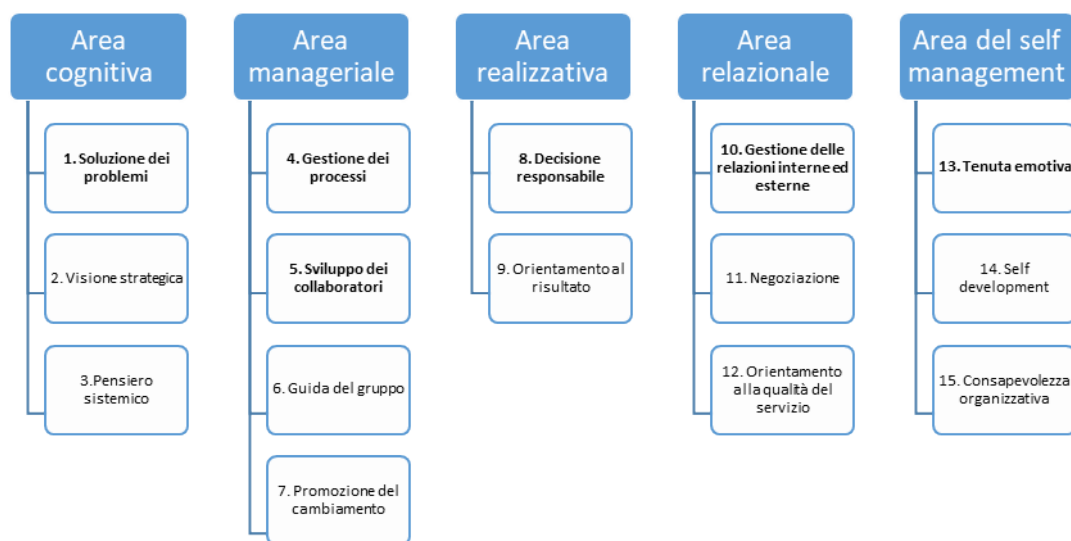
La struttura della valutazione del Segretario Generale e del Direttore dell'Unione è la seguente:

Ambi to	Macro area valutativa	Pe so
Performance organizzativa	Risultato di Ente	35
	Risultato di struttura	3
Performance individuale	Risultato obiettivi assegnati	0
	Competenze professionali e manageriali	35

I risultati di performance organizzativa di struttura fanno riferimento al grado medio di raggiungimento degli obiettivi di performance assegnati alla struttura direttamente gestita dal SG o dal Direttore dell'Unione.

I risultati di performance individuale fanno riferimento al grado medio di raggiungimento degli obiettivi assegnati al SG/Direttore negli strumenti di programmazione.

Le competenze professionali e manageriali oggetto della valutazione per il Segretario Generale e per il Direttore dell'Unione sono individuate, in numero di 5, tra quelle previste nelle Linee guida sull'accesso alla dirigenza pubblica, approvate con D.M. del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 28/09/2022, di seguito elencate:



Tenuto conto delle caratteristiche del ruolo, le competenze individuate per il Direttore dell'Unione e per il Segretario Generale dei comuni sono riassunte nella tabella seguente e corrispondono a quelle individuate nelle linee guida del coordinamento provinciale:

Competenza	Descrizione	Indicatori di comportamento
Visione strategica	leggere le situazioni ed i 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 organizzazione	-Elabora obiettivi e strategie di valore pubblico analizzando i fattori di contesto rilevanti, individuando i possibili scenari e impatti. -Elabora previsioni stimate, probabili andamenti e possibili evoluzioni del contesto al fine adeguare nel breve e medio termine le strategie al mutamento del contesto -Collega le situazioni attuali con la storia dell'organizzazione, le esperienze ed i casi analoghi già presentatisi, per avere una percezione più chiara ed efficace delle attività da realizzare.
Guida del gruppo	coordinare il gruppo per il raggiungimento degli obiettivi, trasferendo valori e strategie organizzative, assegnando le attività, promuovendo l'inclusione ,facilitando lo scambio di informazioni ed il lavoro di squadra anche a distanza	- Condivide con il gruppo gli obiettivi generali e le strategie dell'amministrazione; - promuove la coesione e lo spirito di squadra
Promozione del cambiamento	Accogliere positivamente i cambiamenti, facorendo e stimolando l'introduzione di modalità nuove di gestione di processi, attività e servizi in una logica di miglioramento continuo ed incoraggiando gli altri a vivere il cambiamento come un'opportunità	- Coglie il cambiamento come elemento positivo del lavoro; - supporta l'adozione di nuove procedure e strumenti di lavoro (anche tecnologici)
Gestione delle relazioni interne ed esterne	Gestire reti di relazioni, anche complesse, comunicando efficacemente con i diversi interlocutori interni – anche in una logica di interfunzionalità – o esterni all'organizzazione – inclusi quelli istituzionali – cogliendone le esigenze e costruendo relazioni positive, orientate alla fiducia e collaborazione	- Si relaziona in maniera costruttiva con i diversi interlocutori per promuovere la cooperazione con soggetti di altre funzioni/organizzazioni; - Fa emergere punti di convergenza tra le parti per costruire una collaborazione orientata ad obiettivi di interesse comune; - Conosce ed utilizza gli strumenti che la tecnologia mette a disposizione per sostenere processi

		di integrazione e di condivisione di informazioni. - Utilizza con efficacia il linguaggio verbale e non verbale così come la comunicazione scritta ponendo attenzione alla comunicazione dell'altro senza formulare giudizi
Consapevolezza organizzativa	Agire mettendo al centro gli interessi dell'amministrazione, promuovendo gli obiettivi e i valori dell'amministrazione, incoraggiando i principi di correttezza, trasparenza ed imparzialità nel lavoro e tutelando l'interesse pubblico.	- Rappresenta in maniera consapevole e positiva l'immagine dell'Ente nelle sue relazioni esterne; - Ha senso dell'Istituzione e del ruolo pubblico e lo trasmette colleghi/collaboratori; - Condivide e diffonde le informazioni in modo coerente con le esigenze e la strategia dell'Ente; - Cura una rete di contatti esterni all'Ente e coglie le opportunità di network nel contesto in cui opera; - Agisce con integrità e trasparenza in ogni circostanza; - Si identifica nell'organizzazione ed è leale verso l'ente per la quale manifesta elevata fiducia.

Oltre alle competenze sopra descritte, per il Segretario Generale, tenuto conto dello specifico ruolo di garante della legalità dell'ente, è valutata anche la seguente competenza:

Presidio giuridico-amministrativo	Garantire la funzione generale di presidio nell'ambito giuridico-amministrativo, garantendo la legalità delle scelte dell'amministrazione e la correttezza dell'azione amministrativa dell'ente	- Supervisionare la qualità del monitoraggio giuridico-amministrativo svolto in modo diretto nelle diverse unità organizzative; - Garantire, attraverso l'attività di consulenza agli organi di governo, la legalità delle scelte dell'Amministrazione e delle modalità individuate per perseguire gli obiettivi, limitando il relativo livello di contenzioso; - Stimolare la semplificazione amministrativa (di procedimenti, regolamenti...)
-----------------------------------	--	---

LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE RESPONSABILE TITOLARE DI EQ

La valutazione dei Responsabili titolari di EQ è effettuata dal SG/Direttore dell'Unione, che esprime la valutazione finale sulla base dei risultati del controllo di gestione, della proposta effettuata dal Ndv e di un colloquio individuale che tiene conto del confronto sui risultati emersi nell'autovalutazione e dall'eventuale valutazione da parte dei collaboratori.

La struttura della valutazione dei Responsabili titolari di EQ è la seguente:

Ambi to	Macro area valutativa	Pe so
Performance organizzativa	Risultato complessivo di Ente	10
	Risultato di struttura	5
Performance individuale	Risultato obiettivi assegnati	5
	Competenze comportamentali	35

I risultati di performance organizzativa di struttura fanno riferimento al grado medio di raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura direttamente gestita dal responsabile.

I risultati di performance individuale fanno riferimento al grado medio di raggiungimento degli obiettivi assegnati al responsabile titolare di EQ, che può comprendere anche obiettivi di gruppo trasversali alla struttura gestita.

Le competenze oggetto della valutazione per i responsabili di EQ sono 5, scelte tra le competenze dei dirigenti previste nelle Linee guida sull'accesso alla dirigenza pubblica, approvate con D.M. del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 28/09/2022, sopra riportate, e che corrispondono a quelle previste dalla normativa di riferimento (art. 9 del D.Lgs. 150/2009) di seguito elencate:

- visione strategica
- promozione del cambiamento = **capacità di superare schemi consolidati e di realizzare flessibilità organizzativa orientata al risultato**
- orientamento al risultato = **capacità realizzativa**
- gestione delle relazioni interne ed esterne = **capacità di cooperazione interna ed esterna**
- decisione responsabile = **capacità di agire velocemente con tempestività e decisione**
- guida del gruppo e sviluppo dei collaboratori = **capacità di costruire team ad alte performance e di valorizzare i propri collaboratori.**

Quest'ultima competenza permette di valutare anche la capacità dei responsabili di valutare i propri collaboratori, tramite una significativa differenziazione dei giudizi (così come previsto dall'art. 9 c.1 lettera d del D. Lgs 150/2009).

Le competenze sopra individuate, con le relative descrizioni e gli indicatori comportamentali, sono riassunte nella tabella seguente:

Competenza	Descrizione	Indicatori di comportamento
Promozione del cambiamento	Accogliere positivamente i cambiamenti, facorendo e stimolando l'introduzione di modalità nuove di gestione di processi, attività e servizi in una logica di miglioramento continuo ed incoraggiando gli altri a vivere il cambiamento come un'opportunità	- Coglie il cambiamento come elemento positivo del lavoro; - supporta l'adozione di nuove procedure e strumenti di lavoro (anche tecnologici)
Orientamento al risultato	Definire, tenendo conto del mandato organizzativo, obiettivi sfidanti e risultati attesi, per sé e per la propria struttura, orientati alla creazione di valore pubblico; agire proattivamente e con determinazione per assicurare il risultato finale nei tempi previsti e per assicurare costantemente gli standard qualitativi dell'azione pubblica.	- mantiene l'impegno anche davanti ad ostacoli e criticità; - si fa carico in prima persona dei problemi anche al di là di quanto esplicitamente previsto
Gestione delle relazioni interne ed esterne	Gestire reti di relazioni, anche complesse, comunicando efficacemente con i diversi interlocutori interni – anche in una logica di interfunzionalità – o esterni all'organizzazione – inclusi quelli istituzionali – cogliendone le esigenze e costruendo relazioni positive, orientate alla fiducia e collaborazione	- Si relaziona in maniera costruttiva con i diversi interlocutori per promuovere la cooperazione con soggetti di altre funzioni/organizzazioni; - Fa emergere punti di convergenza tra le parti per costruire una collaborazione orientata ad obiettivi di interesse comune; - Conosce ed utilizza gli strumenti che la tecnologia mette a disposizione per sostenere processi di integrazione e di condivisione di informazioni. - Utilizza con efficacia il linguaggio verbale e non verbale così come la comunicazione scritta ponendo attenzione alla comunicazione dell'altro senza formulare giudizi
Decisione Responsabile	Riconoscere gli elementi controversi di una decisione e gli aspetti potenzialmente critici anche per l'amministrazione e l'interesse pubblico; scegliere tra le differenti opzioni con consapevolezza e tempestività, anche in condizioni di incertezza, complessità e carenza di informazioni, valutando pro e contro e combinando il rispetto dei vincoli con la finalizzazione della decisione. Assumersi la responsabilità delle decisioni e delle azioni proprie e dei collaboratori (accountability).	- Assume decisioni tenendo conto dell'interesse pubblico e valutando i possibili impatti; - Individua le possibili alternative ponderandone i rischi e le conseguenze e decide anche in carenza di informazioni ottimizzando tempi e risorse; - Assume la responsabilità delle decisioni prese in prima persona e sostiene le decisioni assunte anche dai propri collaboratori motivandone le ragioni sottostanti. Decide tempestivamente anche in contesti incerti e complessi
Guida del gruppo e sviluppo dei collaboratori	coordinare il gruppo per il raggiungimento degli obiettivi, trasferendo valori e strategie organizzative, assegnando le attività, promuovendo l'inclusione ,facilitando lo scambio di informazioni ed il lavoro di squadra anche a distanza	- Condivide con il gruppo gli obiettivi generali e le strategie dell'amministrazione; - promuove la coesione e lo spirito di squadra
Visione strategica	Leggere le situazioni ed i contesti immaginando i possibili scenari prospettici ed ipotizzando i loro impatti nel medio e lungo termine, così da delineare gli obiettivi e strategie da perseguire che siano realizzabili ed in grado di anticipare le evoluzioni future della propria area/organizzazione.	-Elabora obiettivi e strategie di valore pubblico analizzando i fattori di contesto rilevanti, individuando i possibili scenari e impatti. -Elabora previsioni stimate, probabili andamenti e possibili evoluzioni del contesto al fine adeguare nel breve e medio termine le strategie al mutamento del contesto -Collega le situazioni attuali con la storia dell'organizzazione, le esperienze ed i casi analoghi già presentatisi, per avere

		una percezione più chiara ed efficace delle attività da realizzare.
--	--	---

Nella valutazione delle competenze del responsabile, titolare di EQ, si terrà conto, inoltre, della gestione del processo di valutazione del personale assegnato, inclusa la mancata comunicazione al personale coordinato. degli elementi su cui ciascuno è valutato.

Ogni competenza è valutata su una scala da 1 a 6 con il seguente significato:

Grading

Competenze professionali e manageriali

- 1 Agisce raramente i comportamenti descritti e solo su indicazioni prescrittive costanti
- 2 Agisce sporadicamente i comportamenti descritti, in contesti generalmente favorevoli e a seguito di stimoli e sollecitazioni
- 3 Agisce occasionalmente i comportamenti descritti, in contesti noti, anche senza una diretta sollecitazione
- 4 Agisce frequentemente i comportamenti descritti, anche in contesti nuovi o mediamente complessi
- 5 Agisce costantemente i comportamenti descritti, anche in contesti complessi o in situazioni imprevedibili
- 6 Agisce sistematicamente i comportamenti descritti, in contesti altamente complessi o in situazioni imprevedibili, ne promuove l'adozione fungendo da riferimento per l'organizzazione

LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DI COMPARTO: FUNZIONARI, ISTRUTTORI, OPERATORI E OPERATORI ESPERTI

La valutazione del personale di comparto viene effettuata dal responsabile che esprime la valutazione finale sulla base dei risultati derivanti dal processo valutativo come sopra descritto.

La struttura della valutazione del personale inquadrato nell'area dei funzionari è la seguente:

Ambito	Macro area valutativa	Peso
Performance organizzativa	Risultato complessivo di Ente	3
	Risultato di struttura	47
Performance individuale	Risultato degli obiettivi individuali e di gruppo assegnati	
	Competenze comportamentali	
		50

Per il personale inquadrato nell'area istruttori ed operatori è la seguente:

Ambito	Macro area valutativa	Peso
Performance organizzativa	Risultato complessivo di Ente	3
	Risultato di struttura	37
Performance individuale	Risultato degli obiettivi individuali e di gruppo assegnati	
	Competenze comportamentali	
		60

I risultati degli obiettivi individuali e di gruppo assegnati sono quelli risultanti dal controllo di gestione effettuato sul grado di raggiungimento degli obiettivi di performance.

Le competenze oggetto di valutazione sono le tre condivise in ambito di coordinamento provinciale, per ogni area, individuate nell'ambito del dizionario delle competenze comportamentali approvato, tenendo conto del ruolo svolto dal personale mentre ulteriori due competenze sono state definite specificatamente per il personale dell'Unione della Romagna Forlivese. Nel caso in cui il responsabile volesse personalizzare la valutazione, potrà sostituire una delle ultime due competenze, con una diversa competenza scelta tra quelle presenti nel dizionario delle competenze comportamentali.

Le competenze oggetto della valutazione per il personale dell'area Funzionari sono le seguenti:

Competenza	Descrizione	Indicatori di comportamento
Orientamento al risultato	Orientare le attività con continuità al raggiungimento degli obiettivi assegnati presidiando le risorse disponibili, tenendo conto delle strategie e degli impatti conseguenti. Ricercare modalità operative efficienti ed efficaci nei processi di lavoro, misurando e valutando lo scostamento dagli obiettivi assegnati, proponendo azioni correttive alle eventuali criticità emergenti	- Conosce gli obiettivi propri e della struttura e orienta la propria attività per raggiungerli; - Si attiva di fronte alle difficoltà ed agli imprevisti per raggiungere gli obiettivi; - Rimane concentrato sui risultati da conseguire focalizzando le proprie ed altrui attività sugli obiettivi chiave; - Articola gli obiettivi in attività, secondo criteri di priorità e disponibilità delle risorse.

Innovazione	Proporre, supportare e sviluppare soluzioni innovative e sostenibili che ottimizzino i processi di lavoro, migliorando l'efficienza operativa e la qualità complessiva dei servizi. Guidare il cambiamento, incentivando un ambiente di lavoro proattivo, dinamico e orientato alla creatività, capace di adattarsi rapidamente e di sfruttare le opportunità delle sfide emergenti.	- Facilita e promuove le condizioni di lavoro propedeutiche all'introduzione di soluzioni innovative; - Accoglie e valuta la sostenibilità delle soluzioni innovative proposte; - Identifica soluzioni innovative funzionali al contesto e agli obiettivi; - Integra le soluzioni innovative nel miglioramento dei processi; - Si pone con curiosità e proattività verso gli stimoli che provengono dal contesto esterno
Integrazione	Interagire e collaborare in modo sistematico, aperto e costruttivo con i diversi ruoli coinvolti nei processi e nei diversi contesti organizzativi. Promuovere azioni tese all'integrazione e alla collaborazione con le altre funzioni per un risultato comune. Sviluppare e gestire reti interne e/o esterne anche complesse. Includere le persone coinvolte all'interno dell'organizzazione e dei processi di lavoro eliminando ogni forma di discriminazione nel rispetto delle diversità.	- Si approccia in maniera costruttiva ogni qualvolta si tratti di collaborare con persone di altre funzioni/organizzazioni; - Colloca la propria azione all'interno di un sistema organizzativo ampio; - Agisce in modo consapevole per costruire relazioni utili nel presente e/o nel futuro; - Conosce ed utilizza gli strumenti che la tecnologia mette a disposizione per sostenere processi di integrazione e lavoro cooperativo. - Agisce senza pregiudizio anche con approcci e culture differenti dalla propria.
Gestione per processi	Strutturare processi di lavoro pianificando, gestendo e monitorando efficacemente attività e risorse, tenendo conto di vincoli/opportunità e di utenti interni/esterni che agiscono in maniera trasversale sugli stessi processi, in coerenza con gli obiettivi e i risultati da perseguire	- Organizza i processi di lavoro tenendo conto di vincoli ed opportunità presenti; - Rimodula i processi in funzione delle mutate condizioni di contesto; - Individua ed utilizza indicatori a supporto del monitoraggio dei processi di lavoro; - Monitora costantemente e in modo strutturato i processi ed il contesto così da anticipare eventuali criticità.
Agilità digitale	Sentirsi a proprio agio con la tecnologia, facendo proprie le nuove modalità di lavoro che questa abilita. Tenersi aggiornato rispetto ai trend digitali e sperimentare in prima persona nuovi strumenti, diffondendone la conoscenza all'interno dell'organizzazione e promuovendo modalità collaborative mediate dalle nuove tecnologie.	- Si adegua rapidamente all'uso di nuovi strumenti e modalità di lavoro cogliendone i vantaggi nella gestione delle attività; - Individua possibili strumenti e soluzioni tecnologiche utili a migliorare l'efficienza e ottimizzare i processi, mettendo in discussione le modalità di lavoro consuete; - Promuove le innovazioni da attuare, valorizzando i futuri benefici che potranno derivare da esse; - Incoraggia i colleghi nell'adozione di strumenti e modalità di lavoro connesse alle nuove tecnologie.

Le competenze oggetto della valutazione per il personale “Istruttore” sono le seguenti:

Competenza	Descrizione	Indicatori di comportamento
Programmazione del lavoro e gestione del tempo	Programmare, organizzare ed assegnare le attività ai propri collaboratori tenendo conto delle competenze da loro possedute. Guidare team, anche virtuali, al raggiungimento degli obiettivi assegnati ricorrendo anche allo strumento della delega. Definire ed utilizzare con efficacia le nuove tecnologie a disposizione per una organizzazione del lavoro flessibile ed agile.	Sulla base degli obiettivi da raggiungere, definisce processi e attività da assegnare al team tenendo conto delle diverse aspettative e delle competenze di ogni componente; - Aggiorna e riorganizza le attività assegnate tenendo conto dei cambiamenti intervenuti; - Fornisce chiare e precise indicazioni sulle attività di lavoro assegnate al gruppo; - Attua un costante e puntuale monitoraggio delle attività di lavoro programmate; - Delega, se necessario, attività e responsabilità ai collaboratori, offrendo fiducia e sostegno; - Monitora il clima di lavoro del team, organizzando frequenti occasioni di feedback.
Orientamento agli utenti	Mantenere rapporti positivi con gli utenti/clienti, attivando comportamenti volti a rilevare e soddisfare bisogni in coerenza con gli obiettivi dell'ente. Essere proattivi nella lettura delle necessità dei propri utenti/clienti (anche interni) e manifestare costante attenzione al monitoraggio dei livelli di soddisfazione espressi.	- Stabilisce rapporti positivi ed approfondisce le esigenze degli utenti/clienti; - Riconosce bisogni ed esigenze dei vari interlocutori ed adegua le proprie azioni per la soddisfazione dei bisogni rilevati; - Adotta modalità e strumenti di semplificazione per agevolare la partecipazione dell'utente ai procedimenti che lo riguardano; - Utilizza sistemi di verifica formale ed informale rispetto alla soddisfazione degli

		utenti interni ed esterni; - Migliora i processi di lavoro tenendo conto e/o anticipando le esigenze degli utenti; - Agisce senza pregiudizio anche con approcci e culture differenti dalla propria.
Lavoro in team	Sentirsi parte del gruppo, creare spirito di squadra e sviluppare relazioni positive e di supporto. Facilitare il lavoro del team e contribuire all'instaurarsi di un clima positivo. Conoscere e condividere attività e obiettivi del gruppo di lavoro riconoscendo il ruolo di tutti i componenti	- Partecipa alla definizione e alla condivisione degli obiettivi del gruppo di appartenenza; - Realizza le proprie attività e le colloca rispetto al raggiungimento degli obiettivi del gruppo; - Contribuisce al buon clima del gruppo, mantenendo aperto il dialogo anche in presenza di differenti opinioni; - Fa circolare informazioni ed idee mettendole a disposizione del gruppo; - Fornisce feedback sulle proprie attività e valorizza i feedback forniti dal gruppo.
Agilità digitale	Sentirsi a proprio agio con la tecnologia, facendo proprie le nuove modalità di lavoro che questa abilita. Tenersi aggiornato rispetto ai trend digitali e sperimentare in prima persona nuovi strumenti, diffondendone la conoscenza all'interno dell'organizzazione e promuovendo modalità collaborative mediate dalle nuove tecnologie.	- Si adegua rapidamente all'uso di nuovi strumenti e modalità di lavoro cogliendone i vantaggi nella gestione delle attività; - Individua possibili strumenti e soluzioni tecnologiche utili a migliorare l'efficienza e ottimizzare i processi, mettendo in discussione le modalità di lavoro consuete; - Promuove le innovazioni da attuare, valorizzando i futuri benefici che potranno derivare da esse; - Incoraggia i colleghi nell'adozione di strumenti e modalità di lavoro connesse alle nuove tecnologie.
Flessibilità	Adattare la propria azione con atteggiamento positivo e costruttivo alle diverse situazioni, anche impreviste. Modificare il proprio stile di lavoro e comportamento in funzione del contesto e dei vari interlocutori. Agire con apertura mentale e disponibilità senza lasciarsi condizionare da pregiudizi e/o vincoli organizzativi.	- Accoglie i cambiamenti che sopraggiungono, adattando il modo di pensare e di comportarsi nelle diverse situazioni; - Si adegua a nuovi contesti, anche relazionali, dimostrando apertura nell'ascoltare, accogliere e rispettare i punti di vista degli altri; - Individua valide alternative per risolvere un problema attraverso soluzioni creative; - Supera gli ostacoli e le difficoltà senza irrigidirsi su percorsi stabiliti.

Le competenze oggetto della valutazione per il personale dell'area "operatori e operatori esperti" sono le seguenti:

Competenza	Descrizione	Indicatori di comportamento
Qualità ed accuratezza	Assicurare che il lavoro prodotto sia accurato e coerente con gli standard di qualità richiesti. Verificare costantemente il proprio lavoro per prevenire errori, garantendo un elevato livello di accuratezza.	- Nell'esecuzione delle proprie attività, verifica che le stesse siano realizzate conformemente alle specifiche ricevute, rispettando i tempi e gli standard qualitativi previsti; - Individua gli errori, ne comprende le cause e attiva azioni correttive; - Alimenta e supporta le decisioni con dati e informazioni qualitativamente e quantitativamente rilevanti e significativi.
Affidabilità	Svolgere il proprio lavoro seguendo le procedure e tenendo fede agli impegni presi nell'interesse dell'amministrazione, facendosi carico delle attività da eseguire con serietà e senso di responsabilità.	- Gestisce responsabilmente i margini di discrezionalità previsti dal suo ruolo; - Si assume la responsabilità del proprio lavoro in coerenza con le scadenze e i risultati attesi; - Assume un comportamento coerente con le regole e i valori dell'ente, fungendo da modello per gli altri; - Opera in modo coerente e responsabile guadagnandosi la fiducia degli interlocutori; - Garantisce lo svolgimento delle attività nei tempi previsti, per tener fede agli impegni presi.
Orientamento agli utenti	Mantenere rapporti positivi con gli utenti/clienti, attivando comportamenti volti a rilevare e soddisfare bisogni in coerenza con gli obiettivi dell'ente. Essere proattivi nella lettura delle necessità dei propri utenti/clienti (anche interni) e manifestare costante attenzione al monitoraggio dei livelli di	- Stabilisce rapporti positivi ed approfondisce le esigenze degli utenti/clienti; - Riconosce bisogni ed esigenze dei vari interlocutori ed adegua le proprie azioni per la soddisfazione dei bisogni rilevati; - Adotta modalità e strumenti di semplificazione per agevolare la

	soddisfazione espressi.	partecipazione dell'utente ai procedimenti che lo riguardano; - Utilizza sistemi di verifica formale ed informale rispetto alla soddisfazione degli utenti interni ed esterni; - Migliora i processi di lavoro tenendo conto e/o anticipando le esigenze degli utenti; - Agisce senza pregiudizio anche con approcci e culture differenti dalla propria.
Lavorare in team	Sentirsi parte del gruppo, creare spirito di squadra e sviluppare relazioni positive e di supporto. Facilitare il lavoro del team e contribuire all'instaurarsi di un clima positivo. Conoscere e condividere attività e obiettivi del gruppo di lavoro riconoscendo il ruolo di tutti i componenti.	- Partecipa alla definizione e alla condivisione degli obiettivi del gruppo di appartenenza; - Realizza le proprie attività e le colloca rispetto al raggiungimento degli obiettivi del gruppo; - Contribuisce al buon clima del gruppo, mantenendo aperto il dialogo anche in presenza di differenti opinioni; - Fa circolare informazioni ed idee mettendole a disposizione del gruppo; - Fornisce feedback sulle proprie attività e valorizza i feedback forniti dal gruppo.
Iniziativa	Attivarsi in modo autonomo nell'ambito delle responsabilità del proprio ruolo provando ad anticipare gli eventi piuttosto che reagire a posteriori. Cogliere e sviluppare, sulla base di analisi, confronti e lettura dei segnali deboli, le opportunità presenti nel contesto di riferimento.	- Reagisce anche in situazioni eccezionali e/o complesse, individuando i margini di azione e di miglioramento; - Propone spontaneamente idee, osservazioni, interpretazioni, soluzioni; - Fa domande quando non ha le informazioni necessarie e/o non sono chiari gli avvenimenti; - Interviene in prima persona, senza la sollecitazione di altri, qualora riscontri inefficienze e/o perdite di tempo e di risorse; - Organizza il lavoro anche in presenza di poche informazioni, mostrando spirito di iniziativa; - Gestisce situazioni non previste cercando di risolverle in modo autonomo, producendo idee e soluzioni originali.

Ogni competenza è definita e sono descritti i relativi comportamenti organizzativi attesi, con il grading definito su una scala da 1 a 6. con il seguente significato:

Grading

Competenze professionali e manageriali

- 1 Agisce raramente i comportamenti descritti e solo su indicazioni prescrittive costanti
- 2 Agisce sporadicamente i comportamenti descritti, in contesti generalmente favorevoli e a seguito di stimoli e sollecitazioni
- 3 Agisce occasionalmente i comportamenti descritti, in contesti noti, anche senza una diretta sollecitazione
- 4 Agisce frequentemente i comportamenti descritti, anche in contesti nuovi o mediamente complessi
- 5 Agisce costantemente i comportamenti descritti, anche in contesti complessi o in situazioni imprevedibili
- 6 Agisce sistematicamente i comportamenti descritti, in contesti altamente complessi o in situazioni imprevedibili, ne promuove l'adozione fungendo da riferimento per l'organizzazione