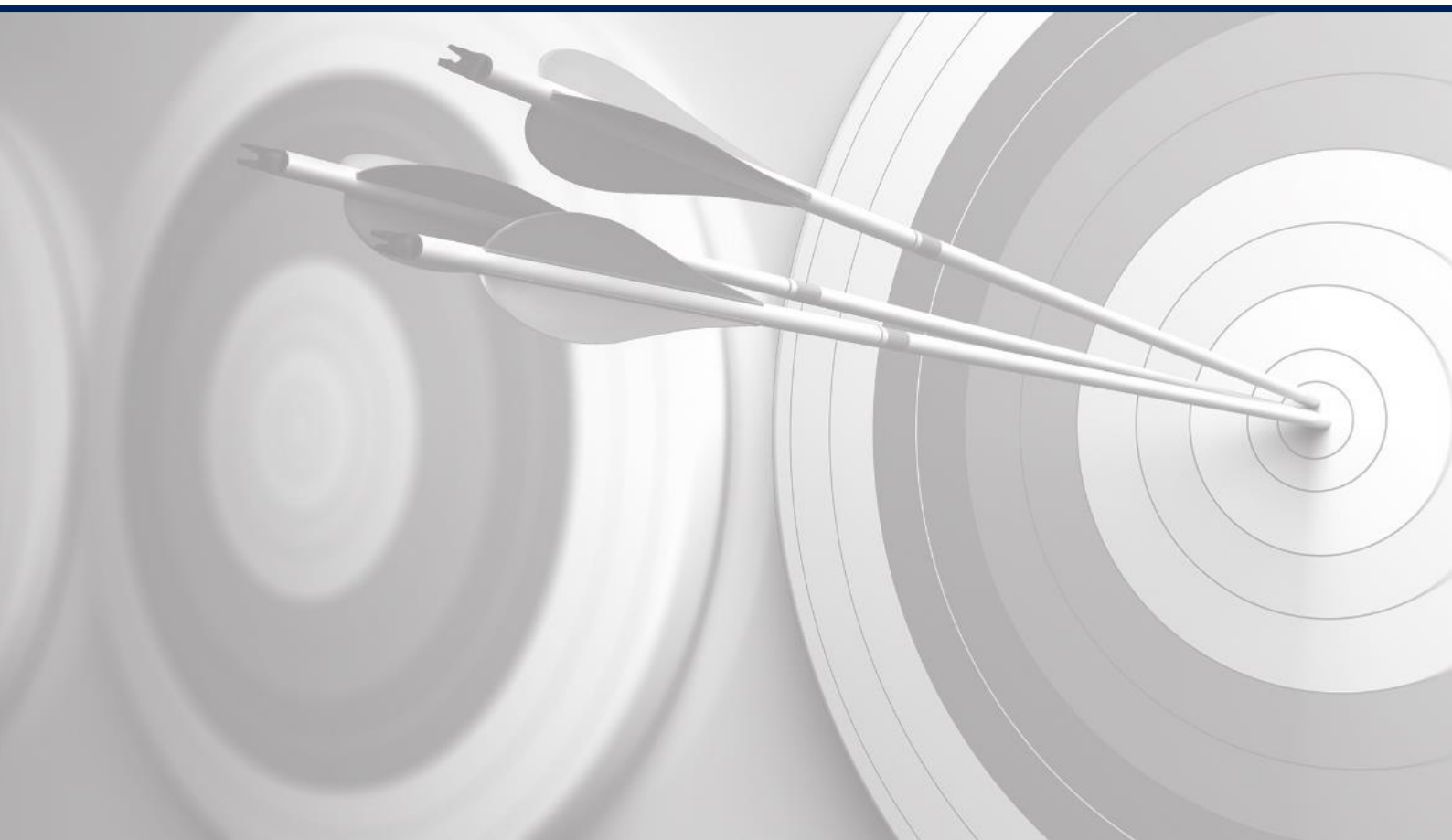




Autorità di Sistema Portuale
del Mare Adriatico Settentrionale
Porti di Venezia e Chioggia



PERFORMANCE ANNO 2023

METODOLOGIA SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE



Sommario

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1. PREMESSA | 4 |
| 1.1 Il concetto di valutazione..... | 4 |
| 1.2 Attori..... | 5 |
| 1.3 Fattori della valutazione | 5 |
| 2. LA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE | 6 |
| 2.1 Il processo di valutazione..... | 6 |
| Personale dirigente: assegnazione obiettivi | 6 |
| Personale dirigente: verifica intermedia | 7 |
| Personale dirigente: colloquio di valutazione, proposta di valutazione annuale e calibrazione | 7 |
| Personale non dirigente: assegnazione obiettivi..... | 8 |
| Personale non dirigente: verifica intermedia | 8 |
| Personale non dirigente: colloquio e proposta di valutazione annuale | 9 |
| Personale non dirigente: calibrazione | 9 |
| Personale dirigente e non dirigente: comunicazione della valutazione finale e calcolo del premio .. | 10 |
| 2.2 Relazione sulla performance..... | 11 |
| 2.3 Le tempistiche del processo | 11 |
| 2.4 Condivisione risultati di performance..... | 11 |
| 3. LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI | 12 |
| 3.1 Declinazione obiettivi | 12 |
| 3.2 Scala di valutazione e misurazione degli obiettivi operativi | 13 |
| 3.2.1 Personale dirigente..... | 13 |
| 3.2.2 Personale non dirigente: responsabili di area | 13 |
| 3.2.3 Personale non dirigente: collaboratori..... | 14 |
| 3.3 Scala di valutazione e misurazione degli obiettivi operativi di area (personale non dirigente responsabili di area e collaboratori) | 15 |
| 3.4 Scala di valutazione e misurazione degli obiettivi comportamentali..... | 16 |
| Scala di valutazione e misurazione degli obiettivi comportamentali del personale dirigente | 16 |
| Scala di valutazione e misurazione della capacità di valutazione dei collaboratori da parte del personale dirigente | 18 |
| Scala di valutazione e misurazione degli obiettivi comportamentali del personale Responsabile di Area | 19 |
| Scala di valutazione e misurazione degli obiettivi comportamentali dei collaboratori | 20 |
| 3.5 Valutazione finale e premialità | 23 |
| 4. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE | 24 |

1. PREMESSA

1.1 Il concetto di valutazione

Il presente documento intende illustrare il Sistema di Valutazione della Prestazione del personale dell’Autorità di Sistema Portuale del Mare Adriatico Settentrionale, fornendo le modalità applicative e pertanto ne rappresenta il manuale d’uso.

Il sistema di Valutazione della Prestazione è dato dall’insieme, coerente e completo, delle metodologie, delle modalità, delle azioni che hanno ad oggetto la misurazione e la valutazione della *performance*, poste in relazione con i soggetti e con le strutture coinvolte nel processo: la sua applicazione ed attuazione consente all’Ente di misurare e valutare, in modo sistemico, la *performance* organizzativa ed individuale.

Col termine **“Performance”** si intende il contributo che un soggetto (Ente, unità organizzativa, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi, e più in generale alla soddisfazione dei bisogni per i quali l’organizzazione è stata costituita.

Il Sistema è unico ed integrato, pur composto da differenti elementi:

| Misurazione | Valutazione |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Processo quantitativo di rilevazione di dati ed informazioni, svolto anche mediante l’utilizzo di appositi indicatori, unitamente al processo qualitativo volto ad analizzare e rappresentare tali informazioni. | Processo di determinazione di un giudizio di sintesi e dettagliato per ciascuno degli ambiti valutati. La valutazione nasce dal confronto tra i target individuati a preventivo ed i risultati conseguiti. |

1.2 Attori

I diversi soggetti che intervengono nel processo di valutazione con i seguenti ruoli sono:

| | |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Presidente | Sovrintende e approva il Piano della Performance dell'Ente. Coadiuva l'OIV nella misurazione e valutazione delle competenze manageriali del personale dirigente. |
| OIV- Organismo Indipendente di Valutazione | L'OIV, in base alle competenze previste dall'art. 14 comma 4 del D.lgs 150/2009, modificato ed integrato dal D.lgs 74/2017, elabora la proposta di misurazione e valutazione annuale della performance del personale dirigente e sovrintende l'intero processo di valutazione di tutto il personale dipendente. |
| Segretario Generale | Propone il Piano della Performance da sottoporre all'attenzione del Presidente e coadiuva l'OIV nella misurazione e valutazione della performance relativa al raggiungimento degli obiettivi del personale dirigente. |
| Dirigenti | Sono soggetti valutati ed esprimono, a loro volta, la valutazione di tutti i collaboratori della Struttura di appartenenza coadiuvati dai Quadri Responsabili di Area. |
| Responsabili di Area | Sono soggetti valutati e coadiuvano il Dirigente nella fase di valutazione dei collaboratori. |
| Collaboratori | Sono soggetti valutati dal Dirigente coadiuvato dal Quadro Responsabile di Area. |
| Area Risorse Umane | Struttura di competenza e di supporto alla gestione dell'intero processo di valutazione della Performance |

1.3 Fattori della valutazione

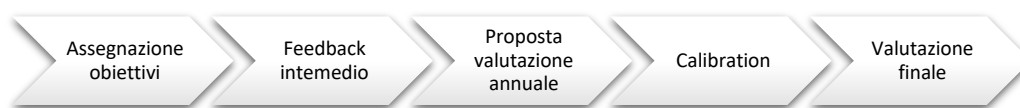
Relativamente al sistema di misurazione e valutazione delle *performance*, di seguito i fattori oggetto di valutazione:

| Personale | Ambiti di valutazione | Pesi |
|------------------------------------|-------------------------------------------|------|
| Dirigente | Obiettivi operativi | 65% |
| | Obiettivi comportamentali | 30% |
| | Capacità di valutazione dei collaboratori | 5% |
| Responsabile di Area | Obiettivi operativi individuali | 65% |
| | Obiettivi comportamentali | 35% |
| Non Dirigente/Responsabile di Area | Obiettivi operativi individuali | 40% |
| | Obiettivi comportamentali | 60% |

Oltre agli obiettivi operativi individuali, al personale dipendente non dirigente vengono assegnati obiettivi di area.

2. LA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE

2.1 Il processo di valutazione

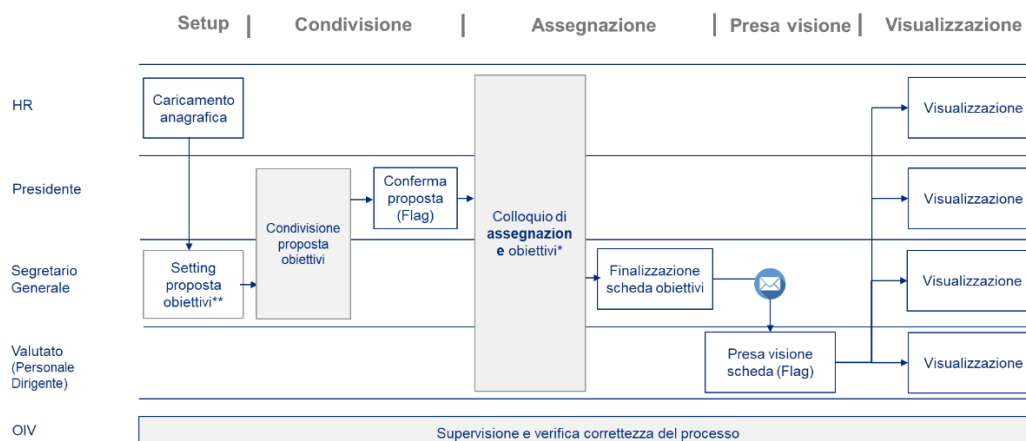


Entro il mese di febbraio, successivamente all'assegnazione da parte del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti degli obiettivi istituzionali al Presidente, viene adottato con Delibera del Comitato di Gestione il Piano della Performance annuale all'interno del Piano Integrato Attività e Organizzazione (PIAO).

La metodologia di valutazione prevede, da parte dei diversi soggetti coinvolti, specifiche azioni, ognuna delle quali concorre alla valutazione finale della performance del personale. Di seguito le attività relative ad ogni fase del processo. Tutte le fasi sono supportate da apposite schede.

Personale dirigente: assegnazione obiettivi

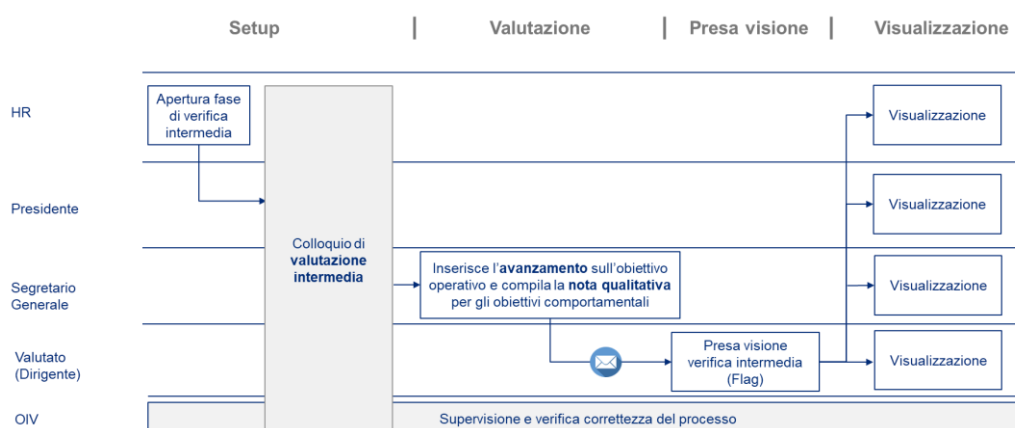
Il Segretario Generale propone un set di obiettivi da condividere con il Presidente. A seguire, procede ad un colloquio di assegnazione obiettivi al personale dirigente.



*Nel caso in cui il valutato sia il Segretario Generale, il setting proposta obiettivi è in capo al Presidente.

Personale dirigente: verifica intermedia

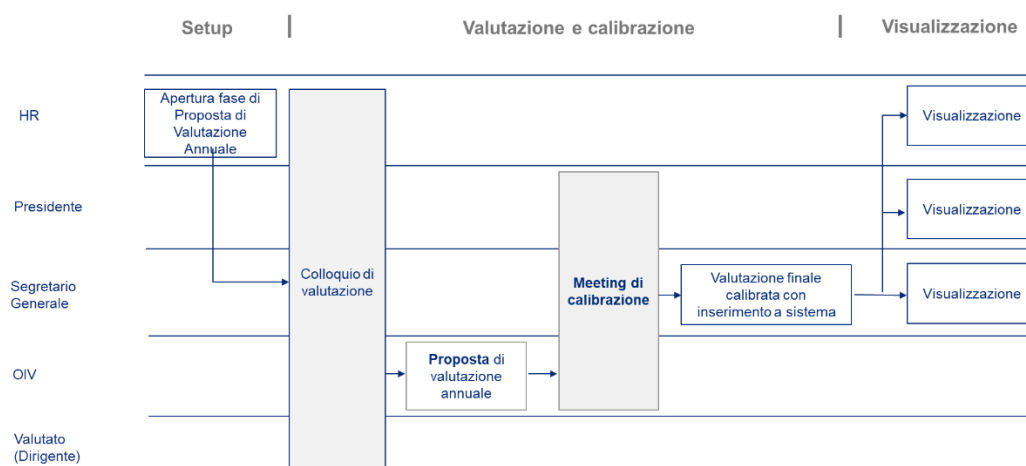
Nel corso dell'anno è prevista una verifica intermedia, normalmente nel mese di **giugno** (per l'annualità 2023 tale verifica sarà nel mese di settembre), in cui OIV e Presidente verificano lo stato di avanzamento degli obiettivi.



Personale dirigente: colloquio di valutazione annuale, proposta di valutazione e calibrazione

Nel mese di **gennaio** dell'anno successivo a quello di riferimento, l'OIV elabora la proposta di valutazione annuale del personale dirigente coadiuvato dal Presidente e dal Segretario Generale.

La definizione della proposta di valutazione annuale da parte dell'OIV sarà preceduta da un colloquio con il personale dirigente. Tale fase sarà seguita da un incontro di calibrazione tra OIV, Presidente e Segretario Generale.



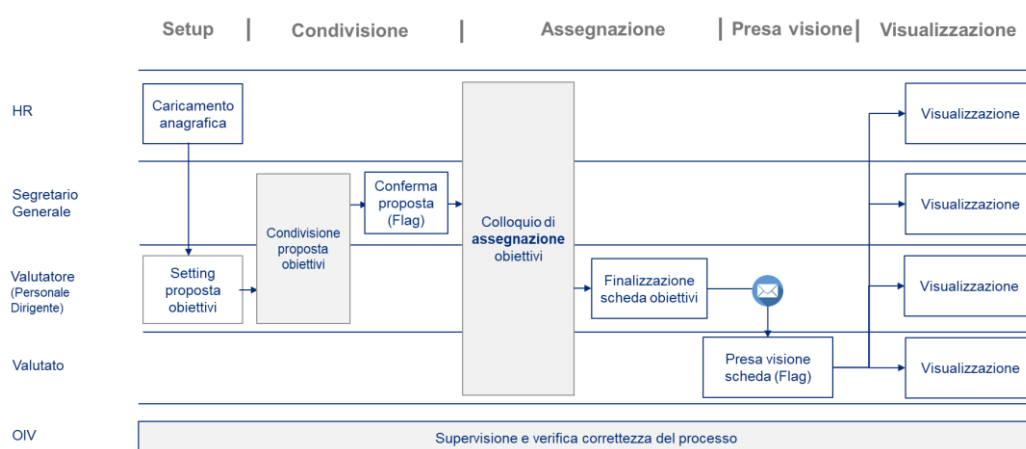
Al fine del perfezionamento della proposta di valutazione dei dirigenti, l'OIV prende anche in considerazione il livello di attuazione delle misure di prevenzione della

corruzione, eventuali procedimenti disciplinari attivati o perfezionati nel periodo, altri aspetti comunque conferenti per Legge sulla valutazione di performance o sulla retribuzione di risultato.

L'OIV ha accesso a tutte le fonti documentali disponibili.

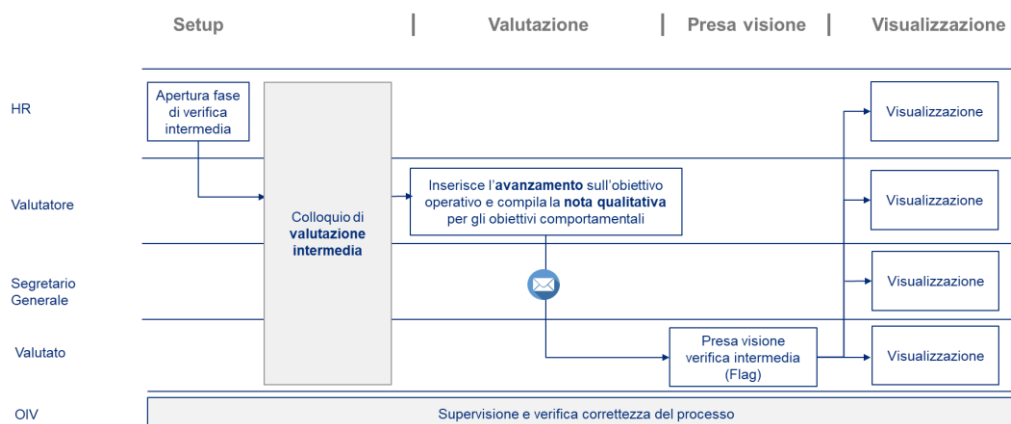
Personale non dirigente: assegnazione obiettivi

Il personale dirigente propone un set di obiettivi da condividere con il Segretario Generale. A seguire, procede ad un colloquio di assegnazione obiettivi ai propri collaboratori.



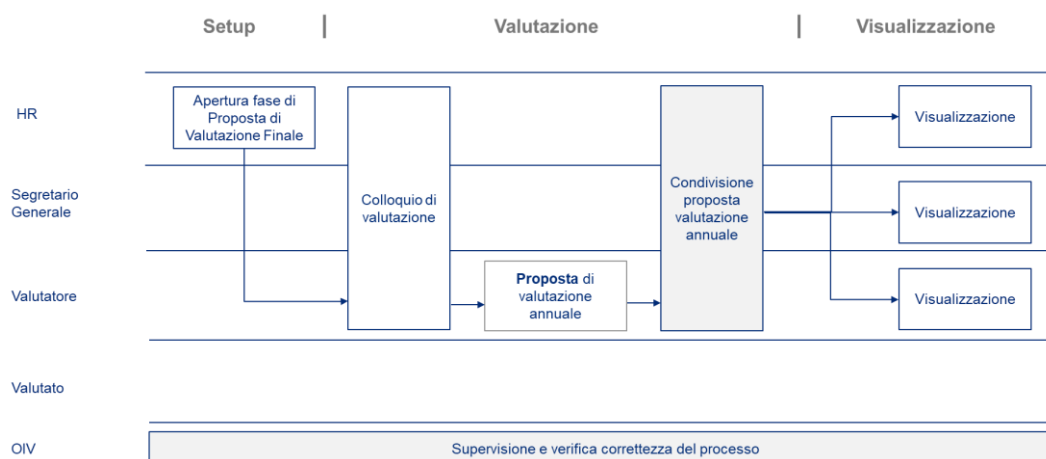
Personale non dirigente: verifica intermedia

Nel corso dell'anno è prevista una verifica intermedia, normalmente nel mese di **giugno** (per l'annualità 2023 tale verifica sarà nel mese di settembre), in cui il valutatore verifica lo stato di avanzamento degli obiettivi.



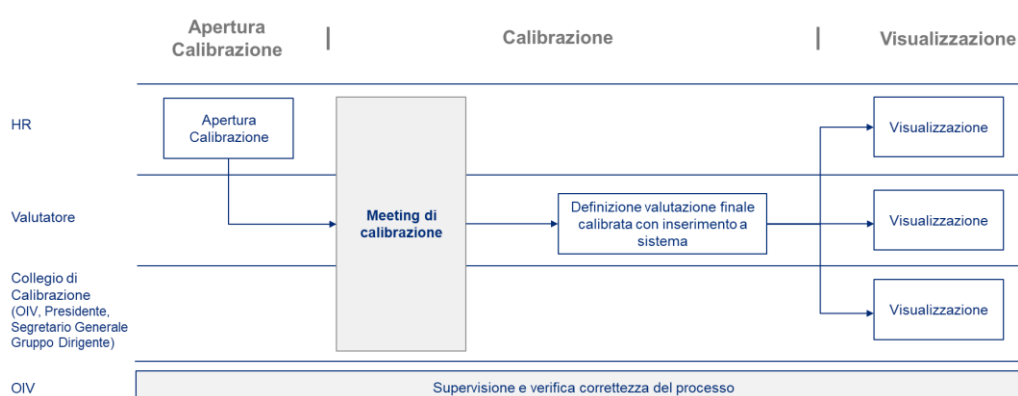
Personale non dirigente: colloquio di valutazione annuale e proposta di valutazione

Nel mese di **gennaio** dell'anno successivo a quello di riferimento, il personale dirigente elabora la proposta di valutazione annuale che sarà presentata al Segretario Generale e condivisa in sede di *calibration meeting*. La proposta di cui sopra sarà preceduta da un colloquio con i propri collaboratori Responsabili di area i quali illustreranno al proprio Direttore l'andamento della propria area anche rispetto alle prestazioni dei propri collaboratori secondo quanto previsto dalla presente Metodologia.



Personale non dirigente: calibrazione

Nel mese di **gennaio** dell'anno successivo a quello di riferimento della valutazione viene anche svolto il *calibration meeting* in cui il personale dirigente presenta al Collegio di calibrazione (composto da OIV, Presidente, Segretario Generale, personale dirigente, HR) la proposta di valutazione annuale dei propri collaboratori.



L'Autorità di Sistema Portuale del Mare Adriatico Settentrionale si impegna a garantire equità e omogeneità di trattamento anche nei processi di valutazione del proprio personale dipendente non dirigente, cui si collegano riflessi legati a percorsi di sviluppo.

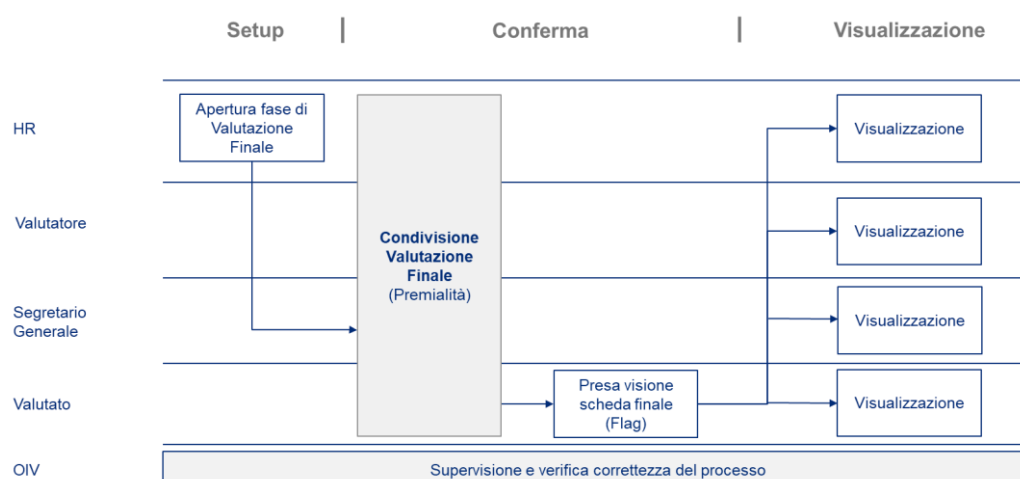
Il *Calibration Meeting* è un momento di confronto in cui i valutatori, assieme a Organismo Indipendente di Valutazione, Presidente e Segretario Generale, si riuniscono per analizzare le valutazioni proposte relative al personale dipendente (analisi per livello, ruolo, intra-direzione e cross-direzione), eventualmente rimodulandole. Valutatori diversi infatti potrebbero utilizzare differenti parametri di valutazione rendendo così lo strumento non efficace e più soggetto e incline a incoerenze e/o pregiudizi. Tale momento d'incontro, da svolgersi nel mese di gennaio post-proposta di valutazione annuale, è quindi finalizzato a:

- promuovere una condivisione metodologica e un'interazione fra i valutatori, incrementando la consapevolezza degli stessi su finalità e logiche di funzionamento del modello di performance;
- contribuire a prevenire eventuali distorsioni nel processo legate a differenti stili di valutazione, i quali possono generare sfiducia verso la correttezza del sistema nel suo complesso, e aumentando così l'effettiva equità del metro di valutazione;
- sostenere la differenziazione delle valutazioni in ottica meritocratica quale *conditio sine qua non* di efficacia del sistema di misurazione e valutazione della performance nel suo complesso;
- favorire lo sviluppo di una cultura organizzativa in tema di *performance management* strettamente collegata alla programmazione e condivisione delle attività e non solo all'esecuzione delle stesse.

Personale dirigente e non dirigente: comunicazione della valutazione finale e calcolo del premio

Nel mese di **febbraio** dell'anno successivo a quello di riferimento della valutazione viene svolto il colloquio tra valutatore e valutato, in cui il valutatore comunica la valutazione finale definita nell'apposita scheda.

Entro lo stesso mese l'OIV comunica la valutazione finale al personale dirigente.



Una volta validata la Relazione sulla Performance (non oltre il 30 giugno, v. cap. 2.2), viene erogata la premialità collegata alla performance dell'anno precedente.

L'intero processo, come sopra rappresentato, sarà perfezionato all'interno di un *tool* informatico.

2.2 Relazione sulla performance

L'Ente rendiconta annualmente i propri risultati nella Relazione sulla Performance, ai sensi dell'art. 10 comma 1 del D.lgs. 150/2009, come modificato e integrato dal D.lgs. 74/2017.

Tale Relazione, dopo l'approvazione con Decreto del Presidente, è trasmessa all'OIV che procede alla validazione in tempo utile perché **il processo si concluda non oltre il 30 giugno** dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione.

Nessun premio può essere liquidato al personale prima della validazione della Relazione sulla Performance.

2.3 Le tempistiche del processo

Di seguito le tempistiche del processo:

| ANNO N | | | ANNO N+1 | | | |
|---------------------------------------------|-------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------------|----------------------------|-------------------------------------------------|----------------------|
| Entro febbraio | Entro giugno | Entro dicembre | Entro gennaio | Entro febbraio | Entro giugno | |
| Assegnazione obiettivi personale dipendente | Monitoraggio intermedio | Raggiungimento obiettivi con documentazione comprovante | Proposta valutazione annuale | <i>Calibration meeting</i> | Valutazione finale e comunicazione al personale | Pagamento premialità |

2.4 Condivisione risultati di performance

Una volta concluso l'intero processo di valutazione, si procede a dare diffusione dei risultati in forma aggregata all'interno dell'Ente con idonei strumenti di comunicazione (*meeting*, mail).

3. LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

3.1 Declinazione obiettivi

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Obiettivi Operativi | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formulati in modo chiaro e sintetico e inerenti il proprio ambito di competenza; ▪ Definito un puntuale indicatore di risultato, ovvero target per ogni obiettivo; ▪ I target possono essere sia quantitativi che documentali in base agli obiettivi/strategie di settore di competenza; ▪ Scala valutazione e raggiungimento obiettivi: 0-100 <p>Lo stato di raggiungimento di tali obiettivi sarà quindi dato dal raggiungimento delle fasi indicate nella scheda nonché dal target di raggiungimento.</p> <p>La scala di misurazione di tali obiettivi viene descritta nel dettaglio nel cap. 3.2 del presente documento.</p> <p>Il raggiungimento degli obiettivi operativi individuali/di area riguarda un percorso da attivare durante tutto l'anno su cui fornire al proprio dirigente gli avanzamenti con idonea documentazione il cui status finale deve essere fornito alla data del 31 dicembre dell'anno di riferimento.</p> <p>L'Area Risorse Umane fornirà un template di report sintetico al fine di rendicontare gli obiettivi dell'area di riferimento.</p> |
| Obiettivi Comportamentali | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inerenti la dimensione dell'agire/soft skills; ▪ Le cinque dimensioni dell'agire oggetto di valutazione: <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Programmazione e orientamento al servizio</i> ✓ <i>Attivazione, risoluzione e attività</i> ✓ <i>Collaborazione e coinvolgimento</i> ✓ <i>Innovazione e digital attitude</i> ✓ <i>Cambiamento adattivo</i> ▪ Predefiniti all'interno del Sistema con relativi KPI. <p>La scala di misurazione di tali obiettivi viene descritta nel dettaglio nel cap. 3.3 del presente documento.</p> |
| Capacità di Valutazione dei Collaboratori (scheda personale dirigente) | <p>La Capacità di Valutazione dei Collaboratori da parte del personale dirigente costituisce una componente importante del Sistema di Valutazione della Performance perché contribuisce a favorire l'affermazione della cultura del merito anche nell'ambito della Pubblica Amministrazione. Tale elemento è previsto dall'art. 9 c. 1 D.Lgs. 150/2009 e s.m.i. che impone una adeguata differenziazione tra le valutazioni dei collaboratori al fine di indicare con chiarezza gli ambiti di miglioramento e commisurare la premialità alla effettività della prestazione.</p> <p>Tale fattore viene valutato sulla base dello scostamento tra la media delle valutazioni finali di tutto il personale dipendente e la media delle valutazioni del personale della Struttura di cui rispettivamente il dirigente è responsabile. Tale scostamento sarà anche calcolato e visibile a sistema all'interno del <i>tool</i> informatico.</p> |

3.2 Scala di valutazione e misurazione degli obiettivi operativi

3.2.1 Personale dirigente

La scala di valutazione utilizzata per la misurazione del raggiungimento degli obiettivi operativi individuali assegnati al personale dirigente è la seguente:

| % raggiungiment o obiettivo | Criteri |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 100% | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rispetto del tempo: anticipo o rispetto del tempo ▪ Target: raggiunto superiore al 95% del target obiettivo ▪ Qualità: supera le aspettative analizzando tutte le implicazioni, coinvolgendo tutti gli attori interessati anche con approfondimenti esterni e condividendo l'iter/elaborato con i vertici |
| 90% | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rispetto del tempo: slittamento fino a 2 mesi ▪ Target: raggiunto tra il 85% e il 94,9% del target obiettivo ▪ Qualità: buona ma con aspetti che richiedono maggiore approfondimento |
| 80% | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rispetto del tempo: slittamento da più di 2 fino a 3 mesi ▪ Target: raggiunto tra il 70% e il 84,9% del target obiettivo ▪ Qualità: in linea con le aspettative ma senza particolari approfondimenti rispetto anche alle implicazioni, non condivisione iter/elaborato con i vertici |
| 0% | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rispetto del tempo: slittamento oltre 3 mesi ▪ Target: raggiunto inferiore al 70% del target obiettivo ▪ Qualità: sotto le aspettative. Scarso approfondimento, nessuna condivisione dell'iter/elaborato con i vertici |

In caso di non raggiungimento di un obiettivo causato da criticità indipendenti dalle azioni del Valutato, malgrado l'impegno dimostrato dallo stesso, il valutatore ne verificherà il grado di raggiungimento anche in relazione all'attività complessiva svolta dal valutato.

3.2.2 Personale non dirigente: responsabili di area

La scala di valutazione utilizzata per la misurazione del raggiungimento degli obiettivi operativi individuali assegnati al personale non dirigente (responsabile di area) è la seguente:

| % raggiungiment o obiettivo | Criteri |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 100% | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rispetto del tempo: anticipo o rispetto del tempo ▪ Target: raggiunto superiore al 95% del target obiettivo ▪ Qualità: supera le aspettative analizzando tutte le implicazioni, coinvolgendo tutti gli attori interessati anche con approfondimenti esterni e condividendo l'iter/elaborato con i vertici |
| 90% | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rispetto del tempo: slittamento fino a 2 mesi ▪ Target: raggiunto tra il 85% e il 94,9% del target obiettivo ▪ Qualità: buona ma con aspetti che richiedono maggiore approfondimento |

| | |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 80% | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rispetto del tempo: slittamento da più di 2 fino a 3 mesi ▪ Target: raggiunto tra il 70% e il 84,9% del target obiettivo ▪ Qualità: in linea con le aspettative ma senza particolari approfondimenti rispetto anche alle implicazioni, non condivisione iter/elaborato con i vertici |
| 0% | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rispetto del tempo: slittamento oltre 3 mesi ▪ Target: raggiunto inferiore al 70% del target obiettivo ▪ Qualità: sotto le aspettative. Scarso approfondimento, nessuna condivisione dell'iter/elaborato con i vertici |

In caso di non raggiungimento di un obiettivo causato da criticità indipendenti dalle azioni del Valutato, malgrado l'impegno dimostrato dallo stesso, il valutatore ne verificherà il grado di raggiungimento anche in relazione all'attività complessiva svolta dal valutato.

3.2.3 Personale non dirigente: collaboratori

La scala di valutazione utilizzata per la misurazione del raggiungimento degli obiettivi operativi individuali assegnati al personale non dirigente (collaboratori) è la seguente:

| % raggiungimento obiettivo | Criteri |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 100% | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rispetto del tempo: anticipo o rispetto del tempo ▪ Target: raggiunto al 100% ▪ Qualità: supera le aspettative analizzando tutte le implicazioni, coinvolgendo tutti gli attori interessati anche con approfondimenti esterni e condividendo l'iter/elaborato con il proprio Direttore |
| 95% | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rispetto del tempo: rispetto del tempo ▪ Target: raggiunto al 95% ▪ Qualità: molto buona, per alcuni aspetti supera le aspettative |
| 90% | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rispetto del tempo: rispetto del tempo ▪ Target: raggiunto al 90% ▪ Qualità: buona, in linea con le aspettative |
| 85% | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rispetto del tempo: slittamento fino a un mese ▪ Target: raggiunto all'85% ▪ Qualità: buona, in linea con le aspettative ma con alcuni aspetti che necessitano ulteriori approfondimenti |
| 80% | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rispetto del tempo: slittamento fino a due mesi ▪ Target: raggiunto all'80% ▪ Qualità: in linea con le aspettative ma con aspetti che necessitano ulteriori approfondimenti |
| 70% | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rispetto del tempo: slittamento fino a tre mesi ▪ Target: raggiunto al 70% ▪ Qualità: sufficiente ma con molti aspetti da approfondire/migliorare |
| 60% | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rispetto del tempo: slittamento entro i quattro mesi ▪ Target: raggiunto al 60% ▪ Qualità: sufficiente ma con imprecisioni |
| 50% | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rispetto del tempo: slittamento nell'annualità in esame ▪ Target: raggiunto al 50% ▪ Qualità: sufficiente ma con molti aspetti da approfondire ed imprecisioni |
| 0% | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rispetto del tempo: slittamento oltre annualità in esame ▪ Target: inferiore al 50% ▪ Qualità: non in linea con le aspettative |

In caso di non raggiungimento di un obiettivo causato da criticità indipendenti dalle azioni del Valutato, malgrado l'impegno dimostrato dallo stesso, il valutatore ne verificherà il grado di raggiungimento anche in relazione all'attività complessiva svolta dal valutato.

3.3 Scala di valutazione e misurazione degli obiettivi operativi di area (personale non dirigente responsabili di area e collaboratori)

La scala di valutazione utilizzata per la misurazione del raggiungimento degli obiettivi operativi di area assegnati al personale non dirigente (responsabili di area e collaboratori) è la seguente:

| % raggiungimento obiettivo | Criteri |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 100% | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rispetto del tempo: anticipo o rispetto del tempo ▪ Target: raggiunto al 100% ▪ Qualità: supera le aspettative analizzando tutte le implicazioni, coinvolgendo tutti gli attori interessati anche con approfondimenti esterni e condividendo l'iter/elaborato con il proprio Direttore |
| 95% | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rispetto del tempo: rispetto del tempo ▪ Target: raggiunto al 95% ▪ Qualità: molto buona, per alcuni aspetti supera le aspettative |
| 90% | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rispetto del tempo: rispetto del tempo ▪ Target: raggiunto al 90% ▪ Qualità: buona, in linea con le aspettative |
| 85% | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rispetto del tempo: slittamento fino a un mese ▪ Target: raggiunto all'85% ▪ Qualità: buona, in linea con le aspettative ma con alcuni aspetti che necessitano ulteriori approfondimenti |
| 80% | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rispetto del tempo: slittamento fino a due mesi ▪ Target: raggiunto all'80% ▪ Qualità: in linea con le aspettative ma con aspetti che necessitano ulteriori approfondimenti |
| 70% | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rispetto del tempo: slittamento fino a tre mesi ▪ Target: raggiunto al 70% ▪ Qualità: sufficiente ma con molti aspetti da approfondire/migliorare |
| 60% | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rispetto del tempo: slittamento entro i quattro mesi ▪ Target: raggiunto al 60% ▪ Qualità: sufficiente ma con imprecisioni |
| 50% | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rispetto del tempo: slittamento nell'annualità in esame ▪ Target: raggiunto al 50% ▪ Qualità: sufficiente ma con molti aspetti da approfondire ed imprecisioni |
| 0% | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rispetto del tempo: slittamento oltre annualità in esame ▪ Target: inferiore al 50% ▪ Qualità: non in linea con le aspettative |

In caso di non raggiungimento di un obiettivo causato da criticità indipendenti dalle azioni dell'area, malgrado l'impegno dimostrato dai collaboratori appartenenti alla stessa, il valutatore ne verificherà il grado di raggiungimento anche in relazione all'attività complessiva svolta.

3.4 Scala di valutazione e misurazione degli obiettivi comportamentali

Di seguito le scale di valutazione per ciascun obiettivo comportamentale per il personale dirigente, responsabile di area e collaboratore.

Scala di valutazione e misurazione degli obiettivi comportamentali del personale dirigente

| Programmazione e orientamento al servizio | |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0 | Nessuna programmazione e orientamento al servizio. |
| 1 | Non riesce quasi mai a saturare le sue risorse, è incerto sulle procedure da adottare, è in ritardo sulle scadenze, non possiede una visione ordinata degli output che deve garantire la sua Direzione. |
| 2 | Recepisce le <i>policies</i> dell'Amministrazione in maniera passiva. Mostra diffidenza e limitata esperienza in merito agli strumenti di programmazione e nell'organizzare le attività e le risorse della sua Struttura. Si affida totalmente alle procedure e alle norme, delle quali possiede una interpretazione rigida e restrittiva, anche quando queste confliggono manifestamente con il perseguimento di obiettivi di efficacia e non favoriscono una buona immagine dell'Ente. |
| 3 | Mostra attenzione professionale verso le <i>policies</i> dell'Amministrazione. Possiede una buona conoscenza degli strumenti e dei metodi di programmazione. Costruisce la sua Struttura organizzativa (attività e risorse) secondo principi di flessibilità e interdisciplinarietà, ed applica norme e procedure con la flessibilità necessaria a corrispondere alle esigenze interne ed esterne di efficacia ed efficienza. |
| 4 | Collabora attivamente alla definizione delle <i>policies</i> dell'Amministrazione e ne trae indicazioni operative per l'adozione di metodi di programmazione coerenti e modalità organizzative e di controllo adeguate al perseguimento degli obiettivi concordati. |
| 5 | Supporta il processo di definizione delle <i>policies</i> dell'Amministrazione, esplicitando le conseguenze tecniche ed economiche delle possibili alternative strategiche. Sa tradurre dette <i>policies</i> in programmi d'azione coerenti, riesce a metterli in atto anche con il positivo coinvolgimento dei propri collaboratori e ne sa misurare gli effetti attraverso l'uso di indicatori appropriati. |

| Attivazione, risoluzione e attività | |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0 | Nessuna capacità di iniziativa e problem solving. |
| 1 | Fuori dalla routine si muove con difficoltà; non riesce a cogliere tempestivamente i termini essenziali del problema, non riesce a stabilire priorità d'azione, difficilmente risolve problemi in situazioni di emergenza. |
| 2 | Non si tira indietro di fronte alle difficoltà, ma non dimostra le competenze organizzative necessarie per affrontare le emergenze. Opera da supporto, ma mostra difficoltà nel prendere iniziativa e nel problem solving. |
| 3 | Possiede una buona attitudine all'approfondimento dei problemi. E' capace di risolvere un buon numero di problemi ordinari/straordinari e di intervenire prontamente nelle situazioni di emergenza. |
| 4 | Interviene con capacità e professionalità nella soluzione di tutti i problemi complessi della sua area di responsabilità, operando con successo anche in situazioni di crisi o di emergenza. |
| 5 | Dimostra la capacità di individuare e anticipare tempestivamente problemi e criticità. La professionalità e l'esperienza lo rendono idoneo, quando richiesto dall'Ente, ad affrontare problematiche anche al di fuori della sua area di competenza. |

| Collaborazione e coinvolgimento | |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0 | Non dimostra nessuna capacità di collaborazione e coinvolgimento. |
| 1 | Fa uso del suo potere legittimo; tratta i collaboratori da subordinati, non spiega quasi mai i motivi delle sue decisioni; appare autoritario ed esercita la funzione di controllo in modo burocratico. Nella valutazione commette spesso l'errore di valutare positivamente coloro che gli somigliano di più, non valorizzando in modo corretto le competenze del team. Non condivide con gli altri colleghi informazioni e conoscenze, non ne accoglie i suggerimenti, non gli riconosce le specifiche competenze. Non coopera; ha una visione negativa delle attività svolte dagli altri uffici; non riesce a cogliere l'utilità dell'integrazione tra le diverse Strutture dell'Ente soprattutto nell'affrontare problemi complessi. |
| 2 | Non riesce ad esprimere una vera leadership; informa poco o nulla i propri collaboratori, si limita a dare disposizioni e a registrare passivamente i risultati ottenuti. Non riesce a distinguere le prestazioni dei collaboratori, utilizza in modo generico gli strumenti della valutazione. Condivide solo occasionalmente con gli |

| | |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | altri colleghi informazioni e conoscenze, accogliendo i suggerimenti solo se strettamente necessario non riconoscendone le specifiche competenze. E' indifferente, passivo, riluttante; se coinvolto in un progetto intersettoriale, si assenta spesso dalle riunioni, mantiene un atteggiamento burocratico e poco impegnato e si limita ad intervenire sulle questioni procedurali. |
| 3 | Promuove l'efficacia e la coesione dei suoi collaboratori; li informa sistematicamente sugli obiettivi attesi e li supporta nella loro crescita professionale. Sa valutare con equità cogliendo le differenze professionali espresse dai collaboratori. Condivide sistematicamente con gli altri colleghi informazioni e conoscenze, accogliendone i suggerimenti e riconoscendone le specifiche competenze. Si lascia coinvolgere volentieri in progetti e programmi intersettoriali; mantiene solitamente un atteggiamento collaborativo e propositivo, mostra rispetto e considerazione nei confronti delle idee e delle attività svolte da altri. |
| 4 | Ha cura dei propri collaboratori e li difende con adeguate argomentazioni; li sa motivare e incoraggiare attraverso il coinvolgimento e l'informazione. Sa valutare con equità, sa giustificare le eventuali differenze di giudizio e solitamente arriva a suggerire percorsi di miglioramento. Lavora insieme agli altri fornendo il suo contributo, favorendo lo scambio sinergico delle informazioni e delle conoscenze. E' aperto al confronto con gli altri, accetta le idee e le opinioni dei colleghi, anche se diverse dalle proprie. Lavora al consolidamento del gruppo, valorizzando i processi di integrazione ed esprimendo apprezzamento per i contributi delle altre Strutture organizzative dell'Ente. |
| 5 | Crea identificazione negli obiettivi del gruppo, sa supportare l'azione collettiva con il suo esempio. Utilizza la valutazione per stimolare la crescita professionale dei propri collaboratori. Lavora bene con gli altri, anche attraverso una integrazione intersettoriale delle informazioni e delle conoscenze. E' aperto al confronto accettando idee e opinioni diverse dalle proprie. Fornisce con continuità il suo contributo e persegue il raggiungimento degli obiettivi comuni valorizzando le competenze dei propri collaboratori. Fa riferimento continuo alla necessità di integrazione intersettoriale per affrontare i problemi più complessi dell'Ente. Sa utilizzare strumenti quali il project management e l'organizzazione per processi e riesce a valorizzare tutti i momenti utili alla costruzione di un vero spirito di squadra. |

| Innovazione e digital attitude | |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0 | Non dimostra alcuna volontà verso l'innovazione e i nuovi trend digitali. |
| 1 | Subisce le innovazioni e, se può, le ostacola o ne ritarda l'applicazione. Esprime generalmente scetticismo e scarsa considerazione verso le innovazioni. |
| 2 | Mantiene un atteggiamento passivo verso le innovazioni; non le ostacola, ma solitamente non ne capisce lo spirito e si limita pertanto a dare seguito ai meri aspetti burocratici e procedurali. |
| 3 | Accetta le innovazioni, ritiene costituiscono parte ineliminabile dei processi organizzativi; collabora attivamente alla loro introduzione e si occupa di valorizzarne gli obiettivi nell'ambito della sua area di responsabilità. |
| 4 | Promuove l'innovazione, intervenendo sui processi lavorativi posti sotto la sua responsabilità e richiedendo interventi e contributi per migliorare la performance della sua Struttura organizzativa. |
| 5 | Mette a punto soluzioni innovative integrate (tecnologia, organizzazione, metodi di lavoro, ecc.) a sostegno di programmi di innovazione orientati al medio/lungo termine. |

| Cambiamento adattivo | |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0 | Dimostra una visione negativa ed ostativa nei confronti di qualsiasi cambiamento organizzativo. |
| 1 | Non promuove il cambiamento all'interno della propria struttura e mostra difficoltà nell'adattarsi alle nuove situazioni. Non coglie i segnali di cambiamento e non riesce ad applicare e a trasmettere alla sua Struttura gli interventi di riorganizzazione. |
| 2 | Promuove il cambiamento all'interno della propria Struttura solo se ne percepisce una diretta utilità e solo se sollecitato. Ha bisogno di sostegno per adeguarsi al cambiamento e viverlo come fonte di nuove opportunità. Coglie i segnali di cambiamento ma non riesce ad interpretarli e tradurli nel contesto organizzativo. |
| 3 | Promuove il cambiamento all'interno della propria Struttura solo se ne percepisce una diretta utilità. Riesce sufficientemente ad adeguarsi al cambiamento. Coglie e analizza i segnali di cambiamento e solo se lo ritiene opportuno li integra nel contesto organizzativo. |
| 4 | Promuove il cambiamento all'interno della propria Struttura. Accetta il cambiamento come fonte di nuove opportunità. Coglie, analizza e interpreta i segnali di cambiamento valutando la loro traducibilità nel contesto organizzativo. Opera abitualmente per applicare e trasmettere gli interventi di riorganizzazione. |
| 5 | Promuove il cambiamento all'interno della propria Struttura e verso l'Ente in generale. Accetta il cambiamento come fonte di nuove opportunità, anticipando così possibili resistenze. Coglie, analizza e interpreta i segnali di cambiamento, valutando la loro traducibilità nel contesto organizzativo in maniera integrata anche con altre funzioni. Opera abitualmente per applicare e trasmettere gli interventi di riorganizzazione, verificandone anche la realizzazione. |

Scala di valutazione e misurazione della capacità di valutazione dei collaboratori da parte del personale dirigente

La misurazione della capacità di valutazione dei collaboratori sarà effettuata secondo la scala seguente:

| | |
|----------|--------------|
| 0 | Inadeguata |
| 1 | Sufficiente |
| 2 | Migliorabile |
| 3 | Adeguaa |
| 4 | Buona |
| 5 | Eccellente |

Scala di valutazione e misurazione degli obiettivi comportamentali del personale Responsabile di Area

| Programmazione e orientamento al servizio | |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0 | Nessuna programmazione e orientamento al servizio. |
| 1 | Nella gestione della sua unità non assume mai una prospettiva strategica e si limita al <i>day by day</i> . Non riesce quasi mai a saturare le sue risorse, è incerto sulle procedure da adottare, è in ritardo sulle scadenze, non possiede una visione ordinata degli output che deve garantire il suo ufficio. |
| 2 | Assume le <i>policies</i> dell'Amministrazione in maniera passiva. Mostra diffidenza e limitata esperienza in merito agli strumenti di programmazione e nell'organizzare le attività e le risorse della sua Struttura, si affida totalmente alle procedure e alle norme, delle quali possiede una interpretazione rigida e restrittiva, anche quando queste confliggono manifestamente con il perseguimento di obiettivi di efficacia e non favoriscono una buona immagine dell'Ente. |
| 3 | Mostra attenzione professionale verso le <i>policies</i> dell'Amministrazione. Possiede una buona conoscenza degli strumenti e dei metodi di programmazione. Costruisce la sua Struttura organizzativa (attività e risorse) secondo principi di flessibilità e interdisciplinarietà, ed applica norme e procedure con la flessibilità necessaria a corrispondere alle esigenze interne ed esterne di efficacia ed efficienza. |
| 4 | Collabora attivamente alla definizione delle <i>policies</i> dell'Amministrazione e ne trae indicazioni operative per l'adozione di metodi di programmazione coerenti e modalità organizzative e di controllo adeguate al perseguimento degli obiettivi concordati. |
| 5 | Supporta il processo di definizione delle <i>policies</i> dell'Amministrazione, esplicitando le conseguenze tecniche ed economiche delle possibili alternative strategiche. Sa tradurre dette <i>policies</i> in programmi d'azione coerenti, riesce a metterli in atto anche con il positivo coinvolgimento dei propri collaboratori e ne sa misurare gli effetti attraverso l'uso di indicatori appropriati. |

| Attivazione, risoluzione e attività | |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0 | Nessuna capacità di iniziativa e problem solving. |
| 1 | Fuori dalla routine si muove con difficoltà; non riesce a cogliere tempestivamente i termini essenziali del problema, non riesce a stabilire priorità d'azione, difficilmente risolve problemi in situazioni di emergenza. |
| 2 | Non si tira indietro di fronte alle difficoltà, ma raramente dimostra le competenze organizzative necessarie per affrontare le emergenze. Opera da supporto, ma mostra difficoltà nel prendere iniziativa e nel problem solving. |
| 3 | Possiede una buona attitudine all'approfondimento dei problemi. E' capace di risolvere un buon numero di problemi ordinari/straordinari e di intervenire prontamente nelle situazioni di emergenza. |
| 4 | Interviene con capacità e professionalità nella soluzione di tutti i problemi complessi della sua area di responsabilità, operando con successo anche in situazioni di crisi o di emergenza. |
| 5 | Presenta l'attitudine a misurarsi con situazioni complesse, ha la capacità di individuare tempestivamente i problemi emergenti, la professionalità e l'esperienza che lo rendono idoneo, quando richiesto dall'Ente, ad affrontare problemi di livello superiore a quelli della sua area di responsabilità. |

| Collaborazione e coinvolgimento | |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0 | Non dimostra nessuna capacità di collaborazione e coinvolgimento. |
| 1 | Fa uso del suo potere legittimo; tratta i collaboratori da subordinati, non spiega quasi mai i motivi delle sue decisioni; appare autoritario ed esercita la funzione di controllo in modo burocratico. Nella valutazione commette spesso l'errore di valutare positivamente coloro che gli somigliano di più, non valorizzando in modo corretto le competenze del team. Non condivide con gli altri colleghi informazioni e conoscenze, non ne accoglie i suggerimenti, non gli riconosce le specifiche competenze. Non coopera; ha una visione negativa delle attività svolte dagli altri uffici; non riesce a cogliere l'utilità dell'integrazione tra le diverse strutture dell'Ente, soprattutto nell'affrontare problemi complessi. |
| 2 | Non riesce ad esprimere una vera leadership; informa poco o nulla i propri collaboratori, si limita a dare disposizioni e a registrare passivamente i risultati ottenuti. Non riesce a distinguere le prestazioni dei collaboratori, utilizza in modo generico gli strumenti della valutazione. Condivide solo occasionalmente con gli altri colleghi informazioni e conoscenze, accogliendo i suggerimenti solo se strettamente necessario non riconoscendone le specifiche competenze. E' indifferente, passivo, riluttante; se coinvolto in un progetto intersettoriale, si assenta spesso dalle riunioni, mantiene un atteggiamento burocratico e poco impegnato e si limita ad intervenire sulle questioni procedurali. |
| 3 | Promuove l'efficacia e la coesione dei suoi collaboratori; li informa sistematicamente sugli obiettivi attesi e li supporta nella loro crescita professionale. Sa valutare con equità cogliendo le differenze professionali espresse dal team. Condivide sistematicamente con gli altri colleghi informazioni e conoscenze, accogliendone i suggerimenti e riconoscendone le specifiche competenze. Si lascia coinvolgere volentieri in progetti e programmi |

| | |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | intersectoriali; mantiene solitamente un atteggiamento collaborativo e propositivo, mostra rispetto e considerazione nei confronti delle idee e delle attività svolte da altri. |
| 4 | Ha cura del proprio team e lo difende con adeguate argomentazioni; lo sa motivare e incoraggiare attraverso il coinvolgimento e l'informazione. Sa valutare con equità, sa giustificare eventuali differenze di giudizio e solitamente arriva a suggerire percorsi di miglioramento. Lavora insieme agli altri fornendo il suo contributo, favorendo lo scambio sinergico delle informazioni e delle conoscenze. E' aperto al confronto con gli altri, accetta le idee e le opinioni dei colleghi, anche se diverse dalle proprie. Lavora al consolidamento del gruppo, valorizzando i processi di integrazione ed esprimendo apprezzamento per i contributi delle altre Strutture organizzative. |
| 5 | Crea identificazione negli obiettivi del gruppo, sa supportare l'azione collettiva con il suo esempio. Utilizza la valutazione per stimolare la crescita professionale del proprio team. Lavora bene con gli altri, anche attraverso una integrazione intersectoriale delle informazioni e delle conoscenze. E' aperto al confronto accettando idee e opinioni diverse dalle proprie. Fornisce con continuità il suo contributo e persegue il raggiungimento degli obiettivi comuni valorizzando le competenze dei propri collaboratori e colleghi. Fa riferimento continuo alla necessità di integrazione intersectoriale per affrontare i problemi più complessi dell'Ente. Sa utilizzare strumenti quali il project management e l'organizzazione per processi e riesce a valorizzare tutti i momenti utili alla costruzione di un vero spirito di squadra. |

| Innovazione e digital attitude | |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0 | Non dimostra alcuna volontà verso l'innovazione e i nuovi trend digitali. |
| 1 | Subisce le innovazioni e, se può, le ostacola o ne ritarda l'applicazione. Esprime generalmente scetticismo e scarsa considerazione verso le innovazioni. Non dimostra volontà di aggiornamento per adeguarsi ai nuovi trend. |
| 2 | Mantiene un atteggiamento passivo verso le innovazioni; non le ostacola, ma solitamente non ne capisce lo spirito e si limita pertanto a dare seguito ai meri aspetti burocratici e procedurali. Ha una conoscenza base nell'uso dei principali strumenti tecnologici. |
| 3 | Accetta le innovazioni, ritiene costituiscono parte ineliminabile dei processi organizzativi; collabora attivamente alla loro introduzione e si occupa di valorizzarne gli obiettivi nell'ambito del suo team di lavoro. |
| 4 | Promuove l'innovazione, intervenendo sui processi lavorativi posti sotto la sua responsabilità e richiedendo interventi e contributi per migliorare la performance della sua area di competenza. |
| 5 | Mette a punto soluzioni innovative integrate (tecnologia, organizzazione, metodi di lavoro, ecc.) a sostegno di programmi di innovazione orientati al medio termine. |

| Cambiamento adattivo | |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0 | Dimostra una visione negativa ed ostativa nei confronti di qualsiasi cambiamento organizzativo. |
| 1 | Non promuove il cambiamento all'interno della propria area e mostra difficoltà nell'adattarsi alle nuove situazioni. Non coglie i segnali di cambiamento e non riesce ad applicare e a trasmettere al suo team gli interventi di riorganizzazione. |
| 2 | Promuove il cambiamento all'interno della propria area solo se ne percepisce una diretta utilità e solo se sollecitato. Ha bisogno di sostegno per adeguarsi al cambiamento e viverlo come fonte di nuove opportunità. Coglie i segnali di cambiamento ma non riesce ad interpretarli e tradurli nel contesto organizzativo. |
| 3 | Promuove il cambiamento all'interno della propria area solo se ne percepisce una diretta utilità. Riesce sufficientemente ad adeguarsi al cambiamento. Coglie e analizza i segnali di cambiamento e solo se lo ritiene opportuno li integra nel contesto organizzativo. |
| 4 | Promuove il cambiamento all'interno della propria area. Accetta il cambiamento come fonte di nuove opportunità. Coglie, analizza e interpreta i segnali di cambiamento valutando la loro traducibilità nel contesto organizzativo. Opera abitualmente per applicare e trasmettere gli interventi di riorganizzazione. |
| 5 | Promuove il cambiamento all'interno della propria area e verso l'Ente in generale. Accetta il cambiamento come fonte di nuove opportunità, anticipando così possibili resistenze. Coglie, analizza e interpreta i segnali di cambiamento, valutando la loro traducibilità nel contesto organizzativo in maniera integrata anche con altre funzioni. Opera abitualmente per applicare e trasmettere gli interventi di riorganizzazione, verificandone anche la realizzazione. |

Scala di valutazione e misurazione degli obiettivi comportamentali dei collaboratori

| Programmazione e orientamento al servizio | |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 0 | Nessun rispetto delle scadenze e dei tempi previsti. |

| | |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Non ha alcuna consapevolezza del proprio ruolo professionale e dei compiti assegnati. Non possiede una visione chiara del funzionamento dell'Ente e non è in grado di cogliere le esigenze degli stakeholder interni ed esterni. Dimostra scarso rispetto di scadenze e tempi previsti. |
| 2 | Non ha sufficiente consapevolezza del proprio ruolo professionale e dei compiti assegnati, tale per cui anche la prestazione risulta qualitativamente non sufficiente e spesso non completata nei tempi previsti. Conosce in linea generale i principi sottostanti il funzionamento dell'Ente ed i principali stakeholders di riferimento. |
| 3 | Ha una sufficiente consapevolezza del proprio ruolo professionale e dei compiti ad esso relativi. Non sempre verifica la qualità delle prestazioni rese, che talvolta vengono eseguite senza la necessaria precisione e puntualità. Ha la capacità di cogliere le esigenze degli stakeholder interni ed esterni ma non riesce sempre ad indirizzare le attività per soddisfare le loro esigenze. |
| 4 | Interpreta correttamente il proprio ruolo professionale. Verifica sistematicamente la qualità delle prestazioni rese che risultano sempre adeguate in termini di contenuto e rispetto dei tempi predefiniti. Si relaziona agli stakeholder interni ed esterni con disponibilità e soddisfa le loro esigenze in modo rapido e senza riserve. |
| 5 | Ha piena consapevolezza del proprio ruolo e ricerca costantemente la qualità delle prestazioni rese, mantenendola a livelli elevati, e ricerca i risultati migliori anticipando, ove possibile, i tempi predefiniti. Svolge i compiti assegnati in modo autonomo, preciso e nel rispetto dei tempi e delle priorità indicate. Mostra la predisposizione ad approfondire i bisogni degli stakeholder esterni ed interni, anche quando non immediatamente evidenti. |

| Attivazione, risoluzione e attività | |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0 | Nessuna capacità di iniziativa e problem solving. |
| 1 | Non riesce ad affrontare i problemi, che vengono visti come un qualcosa di competenza altrui e, in quest'ottica, non affrontati personalmente. Assenza di un vero processo di analisi a cui fa seguito l'elaborazione di proposte non realmente attuabili. Tendenza a perdersi nei dettagli senza riuscire ad inquadrare il problema. |
| 2 | Cerca di affrontare i problemi ma in maniera isolata rispetto al contesto e senza dunque apportare reali soluzioni. Tende ad interpretare le difficoltà del proprio ruolo come problemi. |
| 3 | Riesce ad affrontare un numero limitato di problemi, fornendo soluzioni adeguate anche se non ottimali. Vengono affrontati con successo i problemi maggiormente ricorrenti: in questi casi l'impostazione del problema e le soluzioni proposte sono corrette. Di fronte ai problemi inusuali c'è la tendenza ad arrestarsi. |
| 4 | Riesce ad affrontare con un buon livello di approfondimento più problemi selezionandone gli elementi essenziali e individuando soluzioni operativamente utili. Dimostra di avere una buona visione d'insieme del problema e di saperlo affrontare in modo proattivo. Propone soluzioni nuove alle problematiche ricorrenti per migliorare l'efficacia realizzativa. |
| 5 | Pone in relazione tra loro diverse e complesse variabili con un elevato livello di approfondimento. Le soluzioni proposte ottimizzano i dati a disposizione in una visione d'insieme. |

| Collaborazione e coinvolgimento | |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0 | Non dimostra nessuna capacità di collaborazione e coinvolgimento. |
| 1 | Non instaura rapporti di lavoro costruttivi. Preferisce lavorare in modo individuale e per lo più ritiene che la propria competenza vada espressa solo con il superiore. |
| 2 | Manifesta resistenze a concedere la propria disponibilità, collabora con le persone solo su sollecitazione o per frutto di una causalità ed esclusivamente nell'ambito di attività operative. Trasmette ai colleghi le proprie competenze in maniera poco efficace. |
| 3 | Collabora con le sole persone coinvolte nell'attività da svolgere, ma manifesta resistenza nei confronti di tutte le altre non direttamente coinvolte in un'attività comune. Adatta lo stile di approccio al lavoro in funzione del cambiamento della situazione e/o delle risposte degli interlocutori. |
| 4 | Si comporta in modo collaborativo verso tutti i colleghi, senza operare distinzioni tra quelli interni o esterni alla propria struttura. Condivide le informazioni possedute anche con le altre strutture dell'Ente ed è presente nella risoluzione dei problemi. |
| 5 | Fornisce e ricerca la collaborazione e i contributi di tutti i colleghi per la risoluzione di problemi e il conseguimento di obiettivi comuni. Si attiva autonomamente per mettere a disposizione le informazioni e le competenze possedute. Dimostra un elevato coinvolgimento per le finalità dell'Ente e sa scegliere sempre il registro comunicativo adeguato all'interlocutore e alla situazione per massimizzare l'efficacia. |

| Innovazione e digital attitude | |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0 | Non dimostra alcuna volontà verso l'innovazione e i nuovi trend digitali. |
| 1 | Ostacola nel lavoro quotidiano l'applicazione di soluzioni innovative e l'uso di nuove tecnologie. Non è in grado, o solo limitatamente alle strette necessità per l'esecuzione delle sue attività specifiche, di utilizzare strumenti di lavoro digitale. Non dimostra volontà di aggiornamento per adeguarsi ai nuovi trend. |
| 2 | Si adegua alle innovazioni e all'uso di nuove tecnologie solo se imposto dai suoi superiori. Ha una conoscenza base nell'uso dei principali strumenti tecnologici. |
| 3 | Percepisce positivamente la digitalizzazione e l'innovazione nelle attività quotidiane. È in grado di utilizzare senza problemi i principali strumenti tecnologici. |
| 4 | Ricerca soluzioni innovative e nuove tecnologie per semplificare ed ottimizzare i processi. Utilizza con un buon livello i principali strumenti tecnologici e se ne fa promotore all'interno dell'Ente. |
| 5 | Si fa promotore di soluzioni innovative e di nuove tecnologie per semplificare ed ottimizzare i processi. Ricerca nuovi strumenti da utilizzare e condividere. |

| Cambiamento adattivo | |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0 | Dimostra una visione negativa ed ostativa nei confronti di qualsiasi cambiamento organizzativo. |
| 1 | Chiusura aprioristica verso soluzioni, approcci, modalità di lavoro nuove. Visione del cambiamento come una minaccia. Tendenza a ripetere il proprio modo di lavorare anche di fronte ad un diverso orientamento dell'Ente. Atteggiamento diffidente, quando non addirittura ostile, verso tutto ciò che porta ad un cambiamento non in linea con la propria visione e le proprie idee. Mostra resistenza all'assunzione di nuovi incarichi. |
| 2 | Scarsa disponibilità ad accettare il cambiamento che, però, viene visto con una certa riluttanza. Ha difficoltà ad adattarsi a situazioni nuove e diverse. Pone in essere dei comportamenti di chiusura verso il cambiamento e verso le novità. Applica regole e procedure così da attenersi strettamente alle procedure da seguire così da non cogliere i vantaggi e svantaggi del cambiamento, manca di una visione critica del cambiamento. Assume nuovi incarichi solo in presenza di sollecitazioni, non esercitando un sufficiente grado di autonomia. |
| 3 | Vengono attesi segnali positivi del cambiamento prima di sperimentarlo direttamente. Propensione a recepire innovazioni esterne, ma limitata proattività nel proporre modalità nuove di lavoro o innovazioni di varia natura. Si adatta a lavorare con persone diverse e in situazioni diverse. Assume nuovi incarichi solo in presenza di sollecitazioni, esercitando un sufficiente grado di autonomia. |
| 4 | Visione positiva del cambiamento, a cui riesce ad adattarsi abbastanza velocemente. Assume nuovi incarichi esercitando correttamente il necessario grado di autonomia. |
| 5 | Visione positiva del cambiamento. Disponibilità ad accettarlo ma anche a promuoverlo direttamente, cercando modalità nuove di gestione delle attività proprie e di quelle altrui. Facilità ad adattarsi a situazioni, a contesti e a interlocutori nuovi. Assume nuovi incarichi, si assume la responsabilità di attività non predeterminate, gestendole in modo concreto e assumendosi l'onere di proposte. |

3.5 Valutazione finale e premialità

Il **punteggio finale** viene espresso in **valore percentuale** ai fini della valutazione della performance complessiva del singolo dipendente.

L'erogazione del premio di risultato individuale e di area è annuale e viene regolata come segue:

| | |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Erogazione | Il premio di risultato viene corrisposto annualmente sulla base del punteggio raggiunto dal dipendente. Detto premio viene corrisposto in centesimi rispetto al premio massimo conseguibile. |
| Importi non erogati | L'importo della performance non erogato è considerato economia di bilancio e al termine dell'esercizio finanziario confluisce nell'avanzo di amministrazione. |
| Non premialità | Non è premiabile e da intendersi come negativa la valutazione complessiva finale espressa con punteggio pari a 0%. |
| Considerazioni aggiuntive | Al Dirigente a cui, durante l'esercizio finanziario di competenza, il Presidente abbia affidato la responsabilità di una ulteriore Direzione è riconosciuto un ulteriore premio di risultato limitatamente al periodo di riferimento di sostituzione nella misura del 40% della misura massima erogabile in ragione della performance annuale conseguita presso la struttura diretta. |

4. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Il valutato può presentare una richiesta di riesame della valutazione ottenuta dal proprio Valutatore.

| | Personale Dirigente | Responsabili di Area, Quadri non responsabili e Collaboratori |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Presentazione richiesta riesame | Il valutato può presentare all'Organismo Indipendente di Valutazione, per il tramite dell'area Risorse Umane, una richiesta di riesame dalla valutazione ottenuta. Tale richiesta deve essere redatta in forma scritta, necessariamente sottoscritta, motivata e circostanziata ed inviata perentoriamente entro dieci giorni dalla data della comunicazione dei risultati della valutazione. | Il valutato può presentare al proprio valutatore una richiesta di riesame della valutazione ottenuta. Tale richiesta deve essere redatta in forma scritta, essere necessariamente sottoscritta, motivata e circostanziata ed inviata perentoriamente entro dieci giorni dalla data di comunicazione dei risultati della valutazione. |
| Tempi risposta | L'Organismo Indipendente di Valutazione, per il tramite dell'Area Risorse Umane, ha dieci giorni di tempo per rispondere al valutato sui contenuti della richiesta di riesame. | Il valutatore ha dieci giorni di tempo per rispondere al valutato sui contenuti della richiesta di riesame. |
| Ulteriori azioni | | Nel caso in cui il valutato ritenga insoddisfacente l'esito della procedura di riesame, ha la possibilità, entro cinque giorni dalla comunicazione dell'esito della procedura stessa, di rivolgere all'Organismo Indipendente di Valutazione, per il tramite dell'area Risorse Umane, un'ulteriore istanza in forma scritta, necessariamente sottoscritta, motivata e circostanziata; l'OIV si pronuncerà entro dieci giorni dal ricevimento dell'istanza. |