

Allegato A deliberazione n. 27 del 29.11.2024

**REGOLAMENTO RECANTE
METODOLOGIA PER LA VALUTAZIONE
DELLE PRESTAZIONI DEI TITOLARI DI INCARICHI
DI ELEVATA QUALIFICAZIONE**

PREMESSA

La metodologia di valutazione della prestazione individuale dei titolari di incarichi di Elevata Qualificazione dell'ASP Valloni Marecchia deve assicurare l'integrazione con il sistema di programmazione, di individuazione e di definizione degli obiettivi e di controllo del relativo raggiungimento.

La valutazione della performance individuale è finalizzata al miglioramento del rendimento organizzativo, allo sviluppo professionale dei titolari di incarichi di Elevata Qualificazione e alla generazione di valore tramite il miglioramento dei servizi erogati dall'Ente.

La performance individuale dei titolari di incarichi di Elevata Qualificazione viene misurata e valutata con riferimento al contributo assicurato al raggiungimento degli obiettivi generali dell'ente ed in particolare:

- a) al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati individualmente;
- b) ai risultati della struttura organizzativa diretta;
- c) ai comportamenti organizzativi e alle capacità di ruolo manifestate.

A tale valutazione è collegata la corresponsione ai titolari di incarichi di Elevata Qualificazione della retribuzione di risultato.

1. OGGETTO DELLA VALUTAZIONE

Oggetto della valutazione è la prestazione resa dai titolari di incarichi di Elevata Qualificazione, di cui all'art. 16, comma 2, lettere a) [direzione di unità organizzative di particolare complessità] e b) [incarichi di alta professionalità] del CCNL 16 novembre 2022.

La prestazione resa dai titolari di incarichi di Elevata Qualificazione nell'ambito dei ruoli aziendali ad essi assegnati è definita come il contributo che ciascun titolare dà al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.

Per valutare il suddetto contributo la metodologia dovrà apprezzare:

- 1) in che misura il titolare di incarico di Elevata Qualificazione ha raggiunto gli obiettivi che gli sono stati assegnati tramite gli strumenti della programmazione (Sottosezione Performance del PIAO);
- 2) in che misura la struttura organizzativa di cui il titolare di incarico di Elevata Qualificazione è responsabile, ha raggiunto gli obiettivi di performance organizzativa assegnati;
- 3) in che misura il titolare di incarico di Elevata Qualificazione dimostra capacità, comportamenti organizzativi e attitudini che rivelano un elevato e positivo contributo all'azione amministrativa (perché nel ruolo dirigenziale/direttivo quelle capacità, quei comportamenti e quelle attitudini sono collegati ad un elevato contributo e ad una elevata prestazione).

La valutazione delle prestazioni dei titolari di incarico di Elevata Qualificazione dovrà pertanto tenere conto:

- a) del raggiungimento degli obiettivi gestionali assegnati individualmente attraverso la Sottosezione Performance del PIAO (performance individuale);

- b) dei risultati della struttura organizzativa di appartenenza (performance organizzativa);
- c) dei comportamenti organizzativi e delle capacità di ruolo (c.d. obiettivi di ruolo).

In ottemperanza all'art. 4 bis del D.L. 24 febbraio 2023, n. 13, convertito dalla Legge 21 aprile 2023, n. 41, viene individuato un obiettivo generale di Ente, di cui all'art. 5 comma 1, lettera a) del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, avente ad oggetto il rispetto dei tempi di pagamento delle fatture commerciali previsti dalle vigenti disposizioni ed in particolare dall'art. 4 del D. Lgs. 9 ottobre 2002, n. 231, che dispone che gli enti devono dar corso al pagamento delle fatture entro 30 giorni dalla ricezione delle stesse, salvo che non sia stato pattuito in modo espresso un termine per il pagamento superiore, quando ciò sia oggettivamente giustificato dalla natura particolare del contratto o da talune sue caratteristiche e fermo restando che in tale caso il termine concordemente pattuito non può essere in nessun caso superiore a sessanta giorni.

Alla realizzazione di tale obiettivo generale partecipano tutti i titolari di incarichi di Elevata Qualificazione in servizio presso l'Ente e non solo il titolare dell'Ufficio di Ragioneria.

La verifica del rispetto dei tempi di pagamento annui è effettuata dal Revisore Unico dell'ASP sulla base degli indicatori elaborati dalla Piattaforma dei Crediti Commerciali – Area RGS – Consultazione ITP.

Tale attestazione dovrà essere trasmessa al Nucleo di valutazione di ciascun anno relativamente alle risultanze dell'anno precedente. Il mancato raggiungimento del presente obiettivo comporterà una decurtazione della retribuzione di risultato dei titolari di incarichi di Elevata Qualificazione che abbiano fatto registrare ritardi nei pagamenti. A tal fine il parametro di tempestività è rispettato quando il medesimo indicatore è negativo o pari a 0 (zero), mentre si ha ritardo nei pagamenti quando l'indicatore specifico relativo ai codici univoci di fatturazione assegnati alla struttura organizzativa diretta e risultante dalla summenzionata piattaforma elettronica è maggiore di 0 (zero). In tal caso la quota annuale della retribuzione di risultato dei dipendenti che non hanno rispettato i tempi di pagamento sarà abbattuta del 30%. A tal fine, nel caso in cui più titolari di incarico di Elevata Qualificazione siano coinvolti nel procedimento di liquidazione delle fatture, si terrà conto dello scostamento rispetto ai tempi stabiliti attraverso le apposite disposizioni interne per le diverse fasi del procedimento. La disciplina di tale abbattimento risulta indicata al punto 6 della presente metodologia.

2. VALUTAZIONE BASATA SUGLI OBIETTIVI GESTIONALI

Il sistema della pianificazione gestionale dell'ASP Valloni Marecchia si basa sull'affidamento ai responsabili delle strutture organizzative presenti nell'ordinamento interno dell'Ente, titolari di incarichi di elevata qualificazione, di obiettivi annuali.

Tali obiettivi sono contenuti nella Sottosezione "Performance" del PIAO e sono formulati attraverso l'individuazione per ciascun obiettivo di fasi e tempi di realizzazione, nonché la previsione di indicatori di risultato e la descrizione degli impatti attesi.

Condizioni fondamentali per la valutazione degli obiettivi sono:

- a) la tempestiva e corretta gestione del ciclo della performance;
- b) l'individuazione di indicatori di risultato, di fasi, tempi e impatti attesi, utili a consentire un apprezzamento reale del relativo grado di raggiungimento;
- c) la necessità che gli obiettivi indichino con chiarezza i risultati attesi, anche in termini di apprezzabile e riscontrabile generazione di valore pubblico e di miglioramento dei servizi erogati;
- d) la ponderazione degli obiettivi gestionali, per indicare agli stessi titolari di incarichi di Elevata Qualificazione ed alle strutture organizzative le priorità dell'amministrazione e per stimolare il perseguimento di obiettivi anche complessi e di difficile realizzazione.

La differenziazione degli obiettivi avviene mediante un sistema di pesatura basato sui seguenti criteri:

- a) **rischio gestionale associato all'obiettivo**, intendendosi per tale il rischio di non conseguire l'obiettivo o di raggiungerlo solo parzialmente;
- b) **valore dell'obiettivo** valutato con riferimento alla sua rilevanza strategica ed alla sua diretta connessione con importanti e visibili impatti esterni (misurati da indicatori di qualità della vita e/o indicatori di qualità percepita) o interni (misurati da indicatori di efficacia organizzativa dell'ente);
- c) **complessità e trasversalità**, caratteristiche per cui il raggiungimento dell'obiettivo implica la soluzione di problemi e questioni di particolare complessità, articolazione e difficoltà, oppure richiede il coordinamento di più soggetti, anche esterni all'Ente (c.d. obiettivi complessi), ovvero ancora richiede il coinvolgimento nella sua realizzazione di più strutture organizzative e implica l'applicazione di principi di azione integrata e del lavoro in team (c.d. obiettivi trasversali).

Sulla base dei criteri suindicati gli obiettivi gestionali vengono classificati in tre tipologie e conseguentemente collocati in tre fasce:

- a) **Fascia A**: obiettivi che presentano elevato rischio gestionale, elevato valore ed elevata complessità, oppure obiettivi trasversali;
- b) **Fascia B**: obiettivi non trasversali di livello elevato su almeno due dei tre criteri;
- c) **Fascia C**: obiettivi non trasversali di livello elevato su un solo criterio o meno.

La valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi gestionali individuali è basata sul raffronto tra gli indicatori di risultato, le fasi, i tempi e gli impatti stabiliti mediante gli strumenti della pianificazione gestionale (Sottosezione Performance del PIAO), ed i risultati concretamente conseguiti nei periodi di riferimento dai titolari di incarico di Elevata Qualificazione nell'attività di perseguimento e di realizzazione dell'obiettivo, come rendicontati per ciascun obiettivo nella Relazione sulla performance.

Consegue che ove negli strumenti di pianificazione gestionale la formulazione degli obiettivi non preveda specifici indicatori di risultato, indicazione di fasi, tempi e impatti che possano essere misurati in termini di raffronto tra quanto programmato e quanto realizzato, non sarà possibile svolgere la valutazione degli obiettivi. A tal fine il Nucleo di Valutazione nella fase di avvio dell'applicazione della presente Metodologia per la valutazione della prestazione dei titolari di incarichi di Elevata Qualificazione svolge un supporto metodologico ai titolari stessi nella predisposizione delle proposte di obiettivi gestionali da inserire negli strumenti della pianificazione gestionale.

La valutazione consente un apprezzamento quali-quantitativo dei risultati e viene espressa mediante un punteggio numerico graduato (in centesimi) formulato su una scala di sei giudizi (eccellente, ottimo, elevato, buono, non pienamente positivo, negativo) in funzione del livello di conseguimento dell'obiettivo e della fascia in cui l'obiettivo è collocato, come indicato in figura 1.

FIGURA 1

Fascia	A	B	C
Livello di conseguimento			
Superiore alle attese	eccellente	ottimo	elevato
In linea con le attese	ottimo	elevato	buono
Di poco Inferiore alle attese	buono	sufficiente	non pienamente positivo
Inferiore alle attese	non pienamente positivo	non pienamente positivo	negativo
Di molto inferiore alle attese	negativo	negativo	negativo

La valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi di performance organizzativa sarà svolta secondo le modalità illustrate al paragrafo 5.

3. LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Ai fini della valutazione vengono altresì considerati i risultati conseguiti dalla struttura organizzativa cui è preposto il titolare di incarico di EQ (Settore), con riferimento alla gestione di tutte le attività ricorrenti e/o innovative affidate alla struttura stessa (c.d. performance organizzativa).

In fase di prima applicazione della presente Metodologia, la performance organizzativa della struttura diretta viene misurata sulla base dei seguenti indicatori:

- a) Correttezza, completezza e tempestività dell'adempimento degli obblighi in materia di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni di cui al D. Lgs. 14 marzo 2013, n. 33;
- b) Risultati delle rilevazioni di customer satisfaction nei servizi in cui è presente;
- c) Rispetto dei tempi di evasione dei procedimenti amministrativi.

Annualmente, tramite il Piano dettagliato degli obiettivi, possono essere inseriti nuovi ed ulteriori indicatori di performance organizzativa, in aggiunta a quelli previsti nel presente paragrafo.

La verifica e la certificazione a consuntivo della performance organizzativa relativa alle attività ricorrenti e/o innovative gestite dalla struttura organizzativa cui è preposto il titolare di EQ, unitamente alla relativa valutazione, competono al Nucleo di valutazione.

4. VALUTAZIONE BASATA SU COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI E CAPACITA' DI RUOLO

La valutazione dei comportamenti organizzativi riguarda le modalità con le quali i titolari di incarichi di Elevata Qualificazione o di alta professionalità esplicano il loro ruolo professionale per il raggiungimento degli obiettivi in un determinato contesto lavorativo.

Tali comportamenti rappresentano un insieme di azioni funzionali al miglioramento della performance complessiva ed al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente e appaiono idonei a favorire il clima organizzativo interno.

I comportamenti oggetto di valutazione e le relative definizioni sono i seguenti:

a) *Orientamento ai risultati*

Capacità, di finalizzare con determinazione, rapidità, e costanza la propria attività, al conseguimento di risultati effettivi (rispetto dei tempi, precisione, risposta ai bisogni);

b) *Capacità, di programmazione e controllo*

Capacità, di programmare e organizzare efficacemente le attività, proprie e dei propri collaboratori, le risorse e il tempo disponibile, controllando continuamente lo svolgersi del processo e la qualità, del prodotto/servizio. Capacità, di programmare e monitorare l'attuazione delle misure anticorruzione e gli adempimenti in materia di trasparenza e pubblicità, ;

c) *Propensione all'aggiornamento e al nuovo, adattamento ai cambiamenti organizzativi*

Capacità, di adattarsi al cambiamento, di individuare, proporre e implementare soluzioni innovative, coniugata al desiderio di apprendere e aggiornarsi; capacità, di cogliere le trasformazioni organizzative, adattando il proprio comportamento;

d) *Problem solving, incisività, nell'azione complessiva dell'Ente, Propositività,*

Capacità, di impostare e risolvere correttamente i problemi, agendo con metodo, spirito di iniziativa ed atteggiamento propositivo; capacità, di attivarsi senza essere stimolati a procedere; capacità, di suggerire e segnalare miglioramenti funzionali e organizzativi. Capacità, di trarre la propria azione oltre il Settore di appartenenza in un'ottica di performance complessiva di ente.

e) *Disponibilità, ai rapporti interpersonali e organizzativi, capacità, di lavorare in gruppo, autorevolezza*

Capacità, di gestire gli scambi con persone o uffici in un'ottica di comprensione reciproca e di collaborazione; consapevolezza della cultura aziendale e delle dinamiche organizzative; capacità, di integrare il proprio lavoro con quello di altri soggetti appartenenti o meno alla struttura di preposizione, anche esterni all'Ente. Capacità, di collaborare con l'organo di direzione politico amministrativa nella formulazione di proposte e nella relativa attuazione.

f) *Competenze professionali*

Capacità, di applicare e approfondire le competenze professionali e le tecniche possedute con autonomia ed elevata qualità, di prodotto. Capacità, di ampliare e

potenziare il proprio bagaglio di competenze e conoscenze professionali per affrontare e sostenere ruoli articolati e diversificati.

g) *Capacit, di gestire, motivare, responsabilizzare i propri collaboratori*

Capacit, di potenziare le conoscenze, le capacit, e le attitudini dei collaboratori, di ripartire equamente i carichi di lavoro assegnati e di orientarne liattivit, verso comportamenti eticamente corretti.

Capacit, di valutare correttamente il personale assegnato in coerenza con la vigente metodologia di valutazione e con il principio di differenziazione delle valutazioni di cui all'art. 9, comma 1, lettera d) del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150.

Inoltre, in attuazione delle disposizioni contenute nella legge 6 novembre 2012, n. 190 e nel Piano triennale di prevenzione della corruzione, verr, valutata liattenzione dimostrata dai titolari di Elevata Qualificazione nell'informare il personale direttamente gestito sulle misure da adottare e sulle modalit, di attuazione delle stesse, nonch nel vigilare sull'osservanza delle disposizioni in materia di anticorruzione da parte del personale ad essi assegnato.

5. PROCEDIMENTO DI VALUTAZIONE E SOGGETTI COINVOLTI

Il procedimento di valutazione della performance individuale dei titolari di incarichi di Elevata Qualificazione e di alta professionalit, compete al Nucleo di Valutazione e viene attivato successivamente all'approvazione della Relazione sulla performance dell'anno cui la valutazione si riferisce.

Ai fini della valutazione, in particolare dei comportamenti organizzativi, il Nucleo tiene conto anche delle informazioni acquisite dal Presidente del Consiglio di Amministrazione.

La scheda di valutazione, sottoscritta dal Nucleo di Valutazione, viene consegnata al dipendente titolare di incarico di Elevata Qualificazione o di alta professionalità, il quale contestualmente la sottoscrive per presa visione.

6. CONTENZIOSO/PROCEDURA DI CONCILIAZIONE

Nell'ambito di un processo valutativo è possibile che il soggetto valutato ritenga che la valutazione della prestazione lavorativa resa non sia congrua. Se la valutazione non è condivisa, il titolare di incarico di Elevata Qualificazione può chiederne la modifica al Nucleo di valutazione, presentando formale istanza di modifica ed indicandone i motivi, con riferimento ai fattori ed ai criteri valutativi. L'istanza deve essere presentata entro 7 giorni lavorativi da quando la scheda viene sottoscritta per presa visione.

Il Nucleo di valutazione, sentito eventualmente il Presidente del CdA, che ha contribuito alla valutazione, assume la decisione in merito all'istanza e formalizza la

valutazione definitiva, dandone comunicazione formale all'interessato.

Se l'insoddisfazione persiste l'interessato può ricorrere al Giudice ordinario in funzione di Giudice del Lavoro nei termini di prescrizione.

7. CRITERI DI ATTRIBUZIONE DEI PUNTEGGI VALUTATIVI

Il collegamento tra la valutazione e la retribuzione di risultato richiede il rispetto dei passaggi di seguito elencati

Punteggi attribuibili agli obiettivi gestionali ed ai comportamenti organizzativi:

Il punteggio sarà, attribuito agli obiettivi gestionali e ai comportamenti organizzativi sulla base dei seguenti intervalli:

eccellente: da 91 a 100 punti;

ottimo: da 81 a 90 punti;

elevato: da 71 a 80 punti;

buono: da 61 a 70 punti;

sufficiente da 51 a 60 punti;

non pienamente positivo: da 1 a 50 punti;

negativo: nessun punto.

Il punteggio sul livello di conseguimento degli obiettivi gestionali è ottenuto:

- sommando i punteggi ottenuti sui singoli obiettivi specifici;
- dividendo la somma così ottenuta per il numero degli obiettivi specifici.

Il punteggio sui comportamenti organizzativi è ottenuto:

- sommando i punteggi ottenuti sui singoli fattori dei comportamenti organizzativi;
- dividendo la somma così ottenuta per il numero dei fattori di valutazione dei comportamenti organizzativi.

Il punteggio sul livello di conseguimento degli obiettivi di performance organizzativa è attribuito come segue:

La performance organizzativa di struttura viene misurata per ciascuna struttura assegnata ai titolari di incarichi di Elevata Qualificazione o di alta professionalità, attraverso i seguenti criteri:

- a) Correttezza, completezza e tempestività dell'adempimento degli obblighi in materia di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni di cui al D. Lgs. 14 marzo 2013, n. 33 fino a punti 5
- b) Risultati delle rilevazioni di *customer satisfaction* fino a punti 5
- c) Rispetto dei tempi di evasione dei procedimenti amministrativi fino a punti 5.

Nei Settori dell'Ente che non hanno adottato il sistema di misurazione della soddisfazione degli utenti (*customer satisfaction*) il punteggio sopra indicato stabilito per tale fattore di valutazione sarà, equamente distribuito tra gli altri due fattori.

Giudizio di sintesi sulla prestazione

Il giudizio di sintesi sulla prestazione è ottenuto calcolando la media ponderata tra il punteggio sugli obiettivi gestionali, il punteggio sugli obiettivi di performance organizzativa ed il punteggio sui comportamenti organizzativi.

I coefficienti di ponderazione sono definiti come segue:

45 per gli obiettivi gestionali;

15 per gli obiettivi di performance organizzativa;

40 per i comportamenti organizzativi.

La formula di ponderazione è la seguente:

$$(P.O.G. \times 0,45) + (P.P.O. \times 0,15) + (P.C.O. \times 0,40)$$

in cui per P.O.G. si intende il punteggio conseguito nella valutazione degli obiettivi gestionali, per P.P.O. si intende il punteggio (rapportato a 100) della performance organizzativa e per P.C.O. il punteggio conseguito nella valutazione dei comportamenti organizzativi.

Qualora il contesto nel quale il titolare di incarico di Elevata Qualificazione o di alta professionalità opera evidenzia la necessità di spostare maggiormente l'attenzione sugli obiettivi gestionali, sugli obiettivi di performance organizzativa o sui comportamenti organizzativi, all'atto dell'approvazione del Piano dettagliato degli Obiettivi per l'anno di riferimento il Consiglio di Amministrazione, sentito il Nucleo di valutazione, potrà stabilire coefficienti di ponderazione diversi da quelli adottati.

Accedono al sistema valutativo tutti i titolari di incarico di Elevata Qualificazione di cui all'art. 16 comma 2 lettere a) e b) del CCNL Funzioni Locali 16 novembre 2022 che nell'anno di riferimento hanno maturato una presenza effettiva in servizio pari ad almeno 900 ore. Accedono al sistema valutativo tutti i titolari di incarico di Elevata Qualificazione che nell'anno di riferimento hanno ottenuto l'assegnazione di obiettivi gestionali.

Costituiscono requisiti per l'accesso al sistema premiante:

- il conseguimento di una valutazione della prestazione positiva (pari o superiore a 51 punti) nell'anno di riferimento;
- l'assenza di sanzioni disciplinari nell'anno di riferimento, ad eccezione delle sanzioni del rimprovero verbale o scritto.

Il collegamento tra valutazione e somma da erogare (a titolo di retribuzione di risultato) viene determinato come segue:

- 1) si parte da un budget iniziale da destinare alle retribuzioni di risultato;
- 2) le somme disponibili vengono distribuite proporzionalmente al punteggio (totale) ottenuto da ciascun titolare di incarico di Elevata Qualificazione;
- 3) l'importo individualmente spettante a ciascun incaricato a titolo di retribuzione di risultato viene determinato come segue. L'importo complessivamente destinato al finanziamento della retribuzione di risultato viene diviso per il numero scaturito dalla somma dei punteggi complessivi riportati da tutti i titolari di incarichi di Elevata Qualificazione, come risultante dalle rispettive schede di valutazione. In tal modo si determina il valore punto della retribuzione di risultato. Il valore punto della retribuzione di risultato viene poi moltiplicato per il punteggio conseguito da ciascun titolare di incarico di Elevata Qualificazione nella propria scheda di valutazione e in tal modo si determina l'importo spettante a ciascun dipendente a titolo di retribuzione di risultato per l'anno di riferimento;
- 4) nel caso di titolari di incarichi di Elevata Qualificazione assunti o cessati in corso d'anno, ferma restando la presenza minima in servizio di almeno 900 ore, si tiene conto nel numero di mesi lavorati nel corso dell'anno da ciascun incaricato e l'importo da erogare a titolo di retribuzione di risultato verrà, proporzionato al periodo lavorato nel corso dell'anno (a titolo esemplificativo, qualora un titolare di incarico di Elevata Qualificazione abbia prestato servizio per 6 mesi l'importo spettante verrà, conteggiato allo 0,5).

ALLEGATO

Obiettivi di ruolo dei titolari di incarichi di Elevata Qualificazione î Dizionario delle competenze

OBIETTIVO 1

Orientamento ai risultati.

Capacit, di finalizzare con determinazione, rapidit, e costanza la propria attivit, al conseguimento di risultati effettivi (rispetto dei tempi, precisione, risposta ai bisogni).

Capacit, di identificare obiettivi chiari, che indichino risultati importanti, con impatti significativi sul mondo esterno e sulla gestione interna.

L'efficacia dell'azione amministrativa deve sempre pi, evidenziarsi attraverso riscontri e segnali provenienti dal mondo esterno. Occorre pertanto impegnarsi per la diffusione di strumenti volti ad ottenere un feedback sull'operato dell'ente e della struttura diretta, anche in termini di impatto sul mondo esterno e/o di percezioni dell'utenza diretta o indiretta.

È necessario anche gestire in sintonia con le strategie generali di ente. In tal senso, assume un particolare valore la capacit, di individuare e rafforzare il nesso tra obiettivi gestionali ed assi strategici individuati nel piano di mandato o negli altri documenti di pianificazione strategica adottati dall'ente.

Esempi di comportamenti

- 1) Vengono chiaramente individuati gli obiettivi da conseguire nel tempo.
- 2) Sono stati conseguiti importanti risultati attraverso soluzioni e approcci innovativi, determinando, se necessario, una discontinuit, rispetto ai pi, tradizionali percorsi di azione seguiti nel passato.
- 3) Vengono adottati strumenti per verificare la reale efficacia dei servizi erogati rispetto all'impatto desiderato (rilevazioni statistiche e/o indagini per rilevare l'evoluzione del contesto di riferimento nella direzione auspicata).

OBIETTIVO 2

Capacit, di programmazione e controllo

Capacit, di programmare e organizzare efficacemente le attivit, proprie e dei propri collaboratori, le risorse e il tempo disponibile, controllando continuamente lo svolgersi del processo e la qualit, del prodotto/servizio. Capacit, di programmare e monitorare l'attuazione delle misure anticorruzione e gli adempimenti in materia di trasparenza e pubblicit,

Capacit, di fornire collaborazione al Responsabile per la prevenzione della corruzione nella predisposizione e nell'attuazione del Piano per la Prevenzione della corruzione.

E' importante, infine, assumere atteggiamenti attivi e propositivi che consentano di superare i problemi e gli impedimenti, di rimuovere gli ostacoli procedurali, di adottare approcci e soluzioni innovative, anche con riferimento alle misure da adottare al fine di dare attuazione al Piano per la Prevenzione della corruzione.

Esempi di comportamenti

- 1) Viene fornita collaborazione al Responsabile per la prevenzione della corruzione nella predisposizione, attuazione e monitoraggio del Piano per la Prevenzione della corruzione.
- 2) Vengono individuate e applicate le concrete misure organizzative e operative per dare attuazione al Piano per la Prevenzione della corruzione

OBIETTIVO 3

Propensione all'aggiornamento e al nuovo, adattamento ai cambiamenti organizzativi

Capacità di adattarsi al cambiamento, di individuare, proporre e implementare soluzioni innovative, coniugata al desiderio di apprendere e aggiornarsi; capacità di cogliere le trasformazioni organizzative, adattando ad esse il proprio comportamento

Esempi di comportamenti

- 1) Viene curato l'aggiornamento professionale proprio e dei propri collaboratori, attraverso l'organizzazione degli opportuni interventi formativi;
- 2) Viene manifestata la capacità di adattarsi alle modificazioni del contesto organizzativo interno, anche laddove tali cambiamenti possano essere percepiti come peggiorativi della posizione del titolare di incarico di Elevata Qualificazione;
- 3) Le novità vengono accettate come opportunità di sviluppo organizzativo e professionale e non vengono riguardate con sospetto o con atteggiamento conservatore.

OBIETTIVO 4

Problem solving, incisività, nell'azione complessiva dell'Ente, propositività,

Capacità, di lettura delle esigenze dell'organizzazione e dell'utenza. Capacità, di prendere iniziative e di attivarsi senza essere stimolati a procedere.

Manifestazione di atteggiamento positivo e propositivo. Capacità, di individuare e/o di suggerire soluzioni e segnalare possibili miglioramenti.

Capacità, di impostare e risolvere correttamente i problemi, agendo con metodo.

Capacità, di traguardare la propria azione oltre il settore di appartenenza in un'ottica di performance complessiva di ente.

Esempi di comportamenti

- 1) Vengono correttamente individuate le esigenze dell'organizzazione e dell'utenza.
- 2) Le iniziative volte a soddisfare i bisogni dell'utenza interna ed esterna vengono intraprese anche senza essere specificamente stimolati a procedere.
- 3) L'approccio ai problemi e l'atteggiamento di fronte ai bisogni sono sempre positivi e propositivi e nell'ottica di favorire la performance complessiva di Ente, si traggono anche oltre i confini del settore di appartenenza.
- 4) Vengono individuati e segnalati gli ambiti di un possibile miglioramento dell'azione amministrativa.
- 5) Vengono individuate ed adottate le misure più adatte e adeguate alla soluzione dei problemi.

OBIETTIVO 5

Disponibilit , ai rapporti interpersonali e organizzativi, capacit , di lavorare in gruppo, autorevolezza

Capacit , di adottare comportamenti, prassi e strumenti che consentano l'esame interdisciplinare delle problematiche e l'individuazione di soluzioni integrate e trasversali, ma che diano l'idea di un'azienda che agisce unitariamente e non per logiche settoriali.

Capacit , di gestire gli scambi con persone o uffici in un'ottica di comprensione reciproca e di collaborazione; consapevolezza della cultura aziendale e delle dinamiche organizzative; capacit , di integrare il proprio lavoro con quello di altri soggetti appartenenti o meno alla struttura di preposizione, anche esterni all'Ente.

Capacit , di collaborare con l'organo di direzione politico amministrativa nella formulazione di proposte e nella relativa attuazione.

Esempi di comportamenti

- 1) I problemi rilevanti vengono risolti attraverso la collaborazione con i colleghi, attraverso piani di intervento integrati ed interdisciplinari e/o momenti di condivisione dei problemi da risolvere e degli strumenti di intervento.
- 2) Viene fatto gioco di squadra e si lavora in una logica di integrazione tra le varie realt , dell'Ente. Non devono esistere compartimenti stagni. Viene perseguito il cd. principio dell'approccio integrato.
- 3) Va garantita una efficace circolazione delle informazioni sia all'interno della struttura di appartenenza e sia all'interno dell'Ente e viene favorito cos  lo sviluppo di un clima collaborativo tra i diversi uffici e tra i dipendenti stessi. Un'ampia circolazione delle informazioni sulle attivit , sui processi lavorativi e sugli obiettivi dell'ente e il pieno coinvolgimento di tutto il personale nei progetti di cambiamento organizzativo, consente di costruire al meglio l'identit , dell'amministrazione e favorisce la crescita del senso di appartenenza.
- 4) Grazie alla informazione costante ai propri colleghi ed all'intera struttura sulle iniziative in corso o in via di elaborazione,   possibile prevenire problemi di coordinamento interno o   possibile correggere il tiro per tener conto di aspetti non considerati inizialmente.
- 5) Vengono predisposti progetti, proposte e provvedimenti   trasversali, che rendono evidente il lavoro di analisi preparatorio multidisciplinare e la collaborazione tra le strutture dell'ente interessate alla soluzione dei problemi.
- 6) Vengono privilegiati i canali di comunicazione informali.

OBIETTIVO 6

Competenze professionali

Capacit, di applicare e approfondire le competenze professionali e le tecniche gestionali possedute con autonomia ed elevata qualit, di prodotto. Viene inoltre in rilievo la capacit, di ampliare e potenziare il proprio bagaglio di competenze e conoscenze professionali per affrontare e sostenere ruoli articolati e diversificati.

Esempi di comportamenti

- 1) Non necessita di correzioni sostanziali in relazione agli atti prodotti.
- 2) Assenza di decisioni sfavorevoli sulle contestazioni conclusesi nelle materie gestite.
- 3) Capacit, di affrontare tematiche specialistiche e di particolare difficult,, senza necessit, di far ricorso ad incarichi e consulenze.
- 4) Capacit, di reinterpretare norme e regole in modo costruttivo.
- 5) Capacit, di affrontare problematiche e tematiche diversificate.
- 6) Corretto, completo e tempestivo adempimento degli obblighi previsti da norme di legge e da altre fonti, relativamente ai quali il Nucleo di valutazione e gli OIV o altri soggetti tenuti al controllo sono chiamati ad attestare la correttezza (es. adempimenti previsti in materia di trasparenza, contratti flessibili...).

OBIETTIVO 7

Capacit, di gestire, motivare, responsabilizzare i propri collaboratori.

Capacit, di potenziare le conoscenze, le capacit, e le attitudini dei collaboratori, di ripartire equamente i carichi di lavoro assegnati e di orientarne liattivit, verso comportamenti eticamente corretti.

Capacit, di valutare correttamente il personale assegnato in coerenza con la vigente metodologia di valutazione e con il principio di differenziazione delle valutazioni di cui all'art. 9, comma 1, lettera d) del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150.

Inoltre, in attuazione delle disposizioni contenute nella legge 6 novembre 2012, n. 190 e nel Piano triennale di prevenzione della corruzione, viene valutata liattenzione dimostrata dal titolare di incarico di Elevata Qualificazione nell'informare il personale direttamente gestito sulle misure da adottare e sulle modalit, di attuazione delle stesse, nonchÎ nel vigilare sull'osservanza delle disposizioni in materia di anticorruzione e sul rispetto del Codice di comportamento da parte del personale assegnato

La valorizzazione dei propri collaboratori deve essere un impegno costante del titolare di incarico di Elevata Qualificazione. In tale ambito, occorre dunque fare ogni sforzo per generare motivazione e favorire la crescita delle competenze professionali.

Nelle relazioni con i propri collaboratori va inoltre continuamente alimentata e rafforzata la tensione verso i risultati e verso comportamenti eticamente corretti. A tal fine, occorre mettere in campo una pluralit, di strumenti: la delega decisionale e la direzione per obiettivi, il lavoro in rete e la condivisione delle informazioni, liarricchimento progressivo delle mansioni, la corretta comunicazione della visione e degli obiettivi, liinstaurazione di relazioni basate sulla fiducia e sulla correttezza, liaffiancamento per favorire liacquisizione di nuove competenze, la formazione e liaggiornamento, la valutazione delle prestazioni in un'ottica di valorizzazione delle capacit, .

Esempi di comportamenti

- 1) Vengono assunte iniziative che consentono di generare un'elevata motivazione ed un ottimo clima interno.
- 2) Sono sistematicamente attuate la delega decisionale e la direzione per obiettivi.
- 3) La valutazione del personale viene effettuata in modo corretto, comunicando a inizio periodo, ove necessario, le attese di risultato, assicurando un costante scambio di informazioni durante il periodo e comunicando a fine periodo la valutazione e gli obiettivi di risultato per il successivo periodo;
- 4) Fermo restando liobbligo di segnalare le condotte costituenti infrazione disciplinare, il dipendente che ha tenuto comportamenti non corretti o che non svolge adeguatamente i compiti assegnati viene immediatamente ripreso e invitato a correggersi.
- 5) La valutazione fa emergere gli apporti individuali, le capacit, dimostrate e segnala gli aspetti e gli ambiti da migliorare; essa È inoltre strettamente correlata a iniziative per il miglioramento della prestazione.
- 6) Vengono assegnati e comunicati gli obiettivi ai propri collaboratori e si cerca, durante tutto lianno, di fare costantemente il punto, attraverso momenti di verifica.
- 7) Viene promossa la partecipazione del personale ai momenti formativi previsti in attuazione della Sotto-sezione Rischi corruttivi e Trasparenza del PIAO (Piano per la prevenzione della corruzione) e viene data adeguata informazione delle misure

organizzative e operative da adottare.

- 8) Secondo quanto previsto nel Piano per la prevenzione della corruzione viene svolta un'attenta vigilanza sulla corretta attuazione delle misure di prevenzione da parte dei dipendenti.
- 9) Viene svolta una costante attività di divulgazione e di sensibilizzazione del personale sui contenuti del Codice di comportamento e viene svolto un attento controllo sul relativo rispetto.
- 10) Viene garantita un'adeguata differenziazione dei giudizi, anche sulla base di indici statistici di variabilità.

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE

ANNO

NOME E COGNOME

DENOMINAZIONE DELL'INCARICO DI ELEVATA QUALIFICAZIONE

OBIETTIVI GESTIONALI

Obiettivo	ECCELLENTE (91-100)	OTTIMO (81-90)	ELEVATO (71-80)	BUONO (61-70)	SUFFICIENTE (51-60)	NON PIENAMENTE POSITIVO (1-50)	NEGATIVO (0)
Punteggi obiettivi gestionali	0	0	0	0	0	0	0
PUNTEGGIO FINALE OBIETTIVI GESTIONALI							

OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Correttezza, completezza e tempestività, dell'adempimento degli obblighi in materia di pubblicità, trasparenza	(fino a 5 punti)
Risultati delle rilevazioni di <i>customer satisfaction</i>	(ove presente, fino a 5 punti)
Rispetto dei tempi di evasione dei procedimenti amministrativi	(fino a 5 punti)
PUNTEGGIO FINALE DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	(fino a 15 punti)

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI							
Obiettivo	ECCELLENTE (91-100)	OTTIMO (81-90)	ELEVATO (71-80)	BUONO (61-70)	SUFFICIENTE (51-60)	NON PIENAMENTE POSITIVO (1-50)	NEGATIVO (0)
Orientamento ai risultati							
Capacità di programmazione e controllo							
Propensione all'aggiornamento e al nuovo, adattamento ai cambiamenti organizzativi							
Problem solving, incisività nell'azione complessiva dell'Ente, propositività							
Disponibilità ai rapporti interpersonali e organizzativi, capacità di lavorare in gruppo, autorevolezza							
Competenze professionali							
Capacità di gestire, motivare, responsabilizzare i propri collaboratori							
Punteggi comportamenti organizzativi	0	0	0	0	0	0	0
PUNTEGGIO FINALE COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI							