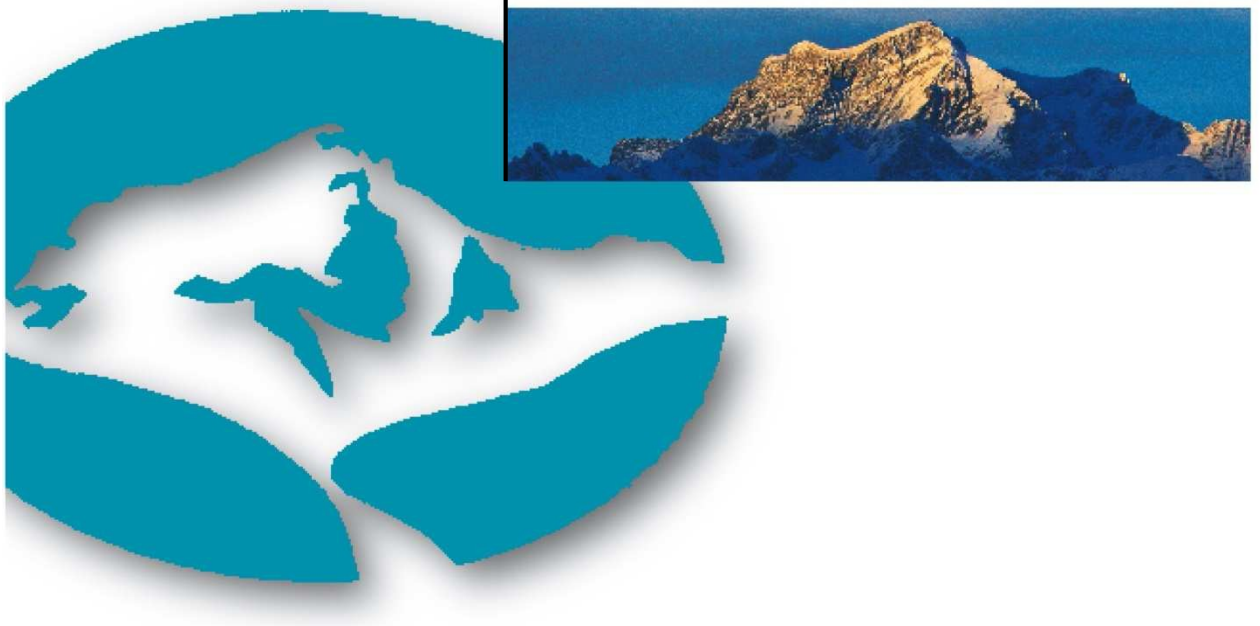


**Unité des Communes valdôtaines**

**Grand-Combin**

Approvato con delibera della Giunta dei sindaci n. 9 del  
6 marzo 2017 modificata con delibera n. 59 del  
17/12/2018



**STRUMENTI DI RENDICONTAZIONE DEI  
RISULTATI**

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE  
(Allegato 1 - B al D.U.P. sez. SeS)**

## Sommario

Sistema di misurazione e valutazione della performance a fini della premialità.....	3
Premessa .....	3
I soggetti valutati .....	4
Elementi oggetto di valutazione.....	4
La valutazione della performance organizzativa dell'ente .....	4
La valutazione della performance di unità organizzativa .....	5
La valutazione dei comportamenti organizzativi individuali .....	6
La valutazione dei comportamenti dei dirigenti .....	7
La valutazione delle comportamenti del personale .....	8
La definizione e il calcolo del punteggio di risultato .....	9
Le modalità di calcolo del punteggio i diversi ruoli professionali.....	11
Conversione della valutazione in trattamento economico accessorio .....	11
Modalità e tempi del processo di valutazione .....	12
Accordo per l'area delle categorie del comparto unico regionale del 7 dicembre 2017 .....	13
Proposte per progetti di gruppo e particolari esigenze di servizio .....	13
Incarichi di miglioramento servizi (PES) .....	14
Progetti di Gruppo )PdG).....	15
Progressione orizzontale, .....	15
Schema delle fasi e delle scadenze del processo di valutazione .....	19
Allegato A) Dizionario dei comportamenti organizzativi del personale dirigenziale .....	20
Allegato B) Dizionario dei comportamenti organizzativi del personale inquadrato nelle categorie .....	28
ALLEGATO C SCHEDA PdG E PES.....	33

# Sistema di misurazione e valutazione della performance a fini della premialità

---

## Premessa

Il sistema di valutazione del personale è disciplinato dalla deliberazione della Giunta regionale n. 3771, del 30 dicembre 2010, recante *“Approvazione delle linee guida del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale degli enti del comparto di cui all'art. 1, comma 1, della legge regionale 23 luglio 2010, n. 22”*.

Il presente sistema di valutazione del personale è stato elaborato sulla base del modello predisposto da un gruppo di lavoro che ha coinvolto la Commissione indipendente di valutazione, alcuni segretari degli enti locali della Valle d'Aosta e il CELVA - e secondo criteri generali di valutazione condivisi con le organizzazioni sindacali.

Il sistema di valutazione del personale deriva dalla convinzione che lo sviluppo degli enti locali sia fortemente condizionato dalla loro capacità di attivare le competenze e le energie professionali presenti al loro interno, coinvolgendo il personale e favorendone l'identificazione negli obiettivi aziendali. Lo sviluppo di qualsiasi organizzazione, infatti, richiede la valorizzazione del contributo di tutti gli operatori che ne fanno parte, in funzione del ruolo ricoperto e dei compiti assegnati.

Le finalità che stanno alla base del presente sistema di valutazione del personale si possono riassumere come segue:

- conoscenza: avere un quadro sul livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati e sul contributo quantitativo e qualitativo del dipendente. Si valuta per sapere se il singolo ha raggiunto degli obiettivi prefissati;
- feedback e motivazione: restituire al dipendente informazioni sulla sua performance. Si parte dal presupposto che per essere adeguatamente motivato il singolo debba conoscere le esigenze dell'organizzazione in cui opera per poter adattare i propri comportamenti. Si valuta per comunicare al dipendente se i suoi comportamenti e i suoi risultati sono in linea con le attese dell'amministrazione;
- cambiamento: sostenere processi di innovazione organizzativa. Nel momento in cui l'ente decide di sostenere la diffusione di nuovi valori o, più semplicemente, la revisione di alcuni processi operativi può individuare alcuni item di valutazioni puntuali. Si valuta per orientare/modificare i comportamenti del dipendente lungo una precisa direzione;
- formazione: individuare gap di competenza. Si enfatizzano le conoscenze e i comportamenti del dipendente, cercando di individuare eventuali aree di criticità o semplici spazi di miglioramento. Si valuta per costruire percorsi formativi adeguati a

reali esigenze;

- sviluppo: contribuire alla crescita delle persone meritevoli, lungo un arco temporale coerente. Si valuta per stabilire se il dipendente meriti un incarico differente o un passaggio formale di carriere;
- incentivazione: riconoscere il contributo del personale. Si valuta per stabilire se il dipendente meriti l'assegnazione di un premio e/o un incentivo

### **I soggetti valutati**

Il modello del sistema di valutazione della performance degli enti locali della Valle d'Aosta e, di conseguenza, della **Unité Grand-Combin**, è applicabile al seguente personale in servizio presso gli enti locali:



- i segretari e i dirigenti degli enti locali di cui al testo unico delle disposizioni contrattuali di primo livello relative alla dirigenza del comparto unico della Regione Valle d'Aosta, sottoscritto in data 5 ottobre 2011;

• il personale dipendente degli enti locali inquadrato nelle categorie di cui al testo unico delle disposizioni contrattuali, economiche e normative delle categorie del comparto unico della Regione Valle d'Aosta, sottoscritto in data 13 dicembre 2010.

### **Elementi oggetto di valutazione**

Ogni dipendente sarà valutato, con pesi diversi a seconda del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, sui seguenti elementi:

1. la performance organizzativa, legata al raggiungimento degli obiettivi strategici contenuti nel piano della performance;
2. la performance di unità organizzativa, connessa ai centri di responsabilità e legata alla realizzazione delle attività previste nel Piano esecutivo di gestione (PEG);
3. i comportamenti organizzativi individuali, legati al dizionario dei comportamenti organizzativi.

Nei paragrafi successivi sono illustrati in maniera più dettagliata i diversi elementi oggetto di valutazione, con particolare attenzione ai collegamenti con gli strumenti di programmazione e le modalità di valutazione.

### **La valutazione della performance organizzativa dell'ente**




La performance organizzativa dell'ente nel suo complesso concerne l'orientamento dell'intera organizzazione al raggiungimento degli obiettivi che l'ente locale si è posto e che sono stati

---

individuati attraverso il Piano della performance.

Gli obiettivi della performance organizzativa dell'ente esprimono il risultato che l'organizzazione intende conseguire per la soddisfazione dei bisogni dei cittadini e devono essere coerenti con la strategia definita nella *mission* e nella *vision*.

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi della performance organizzativa dell'ente viene effettuata in sede di processo di valutazione, sulla base delle risultanze della relazione al piano della performance, attribuendo i seguenti punteggi:

Obiettivo non <b>raggiunto</b>	0 punti	
Obiettivo parzialmente raggiunto	da 1 a 90 punti	
Obiettivo raggiunto	da 91 a 100 punti	

Per obiettivi raggiunti parzialmente e/o con scostamenti temporali sarà adottato un punteggio intermedio tra 1 e 90 motivando l'attribuzione proporzionale in relazione al grado di raggiungimento dello stesso.

Nel caso di obiettivo non raggiunto per ragioni indipendenti dalla volontà del personale e/o dell'ente si adotterà il criterio: non valutabile, e l'obiettivo non verrà preso in considerazione nella valutazione.

### La valutazione della performance di unità organizzativa

La performance di unità organizzativa concerne l'orientamento della singola unità organizzativa al raggiungimento degli obiettivi gestionali assegnati attraverso il piano esecutivo di gestione (PEG) preventivo. Gli obiettivi indicati nel PEG consistono in obiettivi gestionali che vengono affidati all'apparato amministrativo al fine di garantire una corretta gestione coerente con i principi di efficienza, efficacia ed economicità. Come indicato nel manuale di gestione del PEG, nel proporre gli obiettivi, gli amministratori e i titolari dei diversi centri di costo devono considerare che non è possibile individuare:

- obiettivi generici, per i quali non è stato individuato l'indicatore atteso o non sono state create le condizioni per valutare in modo preciso l'attività da svolgere;
- obiettivi corrispondenti ad adempimenti amministrativi obbligatori, salvo che sia evidenziata la misura del miglioramento atteso;
- obiettivi di semplice destinazione della spesa, anziché di risultato atteso;
- obiettivi incoerenti con i programmi dell'Amministrazione o incoerenti con altri obiettivi espressi dal medesimo o da altro centro di costo dell'ente;




- obiettivi privi di misura o con misure inadeguate a registrare in modo oggettivo l'indicatore atteso.

Il grado di viene indicato che di norma viene locali contestualmente PEG costituisce uno valutazione del quanto al suo interno viene indicato se sono stati raggiunti o meno gli obiettivi indicati nel PEG preventivo.



raggiungimento degli obiettivi all'interno del PEG a consuntivo, approvato dalle amministrazioni al rendiconto della gestione. Il strumento indispensabile per la raggiungimento degli obiettivi in

quanto al suo interno viene indicato se sono stati raggiunti o meno gli obiettivi indicati nel PEG preventivo. La valutazione del grado di raggiungimento della performance di unità organizzativa viene effettuata in sede di processo di valutazione, sulla base delle risultanze PEG consuntivo, attribuendo i seguenti punteggi:

Obiettivo non <b>raggiunto</b>	0 punti	
Obiettivo parzialmente raggiunto	da 1 a 90 punti	
Obiettivo raggiunto	da 91 a 100 punti	

Per obiettivi raggiunti parzialmente e/o con scostamenti temporali sarà adottato un punteggio intermedio tra 1 e 90 motivando l'attribuzione proporzionale in relazione al grado di raggiungimento dello stesso.

Nel caso di obiettivo non raggiunto per ragioni indipendenti dalla volontà del personale e/o dell'ente si adotterà il criterio: non valutabile e l'obiettivo non verrà preso in considerazione nella valutazione.

### La valutazione dei comportamenti organizzativi individuali

Le competenze sono il patrimonio complessivo di qualità personali e conoscenze professionali che i dipendenti posseggono e che vengono utilizzate per lo svolgimento delle prestazioni lavorative. È un capitale, un bene valutabile, osservabile e migliorabile nel tempo attraverso processi di apprendimento e sviluppo. Le competenze si traducono in comportamenti organizzativi individuali e sono tra loro strettamente connessi. Tale valutazione ha l'obiettivo di valutare i comportamenti del dipendente in relazione alle attese dell'organizzazione.

La suddetta valutazione ha, inoltre, la funzione di integrare il sistema di valutazione dei risultati, che:

- dovendo necessariamente basare la valutazione su pochi obiettivi predefiniti all'inizio del periodo di programmazione, non potrebbe valorizzare in maniera esaustiva tutte le ulteriori attività svolte all'interno dell'organizzazione;
- dovendo ricorrere a obiettivi che siano traducibili in risultati misurabili, non riuscirebbe a evidenziare il contributo fornito da ciascuna unità di personale al raggiungimento degli obiettivi stessi.



In questo contesto, risulta di fondamentale importanza per il buon funzionamento del sistema di valutazione che si effettui una significativa differenziazione dei giudizi dei comportamenti dei propri collaboratori.

La valutazione viene effettuata sulla base di categorie di comportamenti differenti in base al ruolo ricoperto da ogni dipendente all'interno dell'ente, in particolar modo si distingue tra personale dirigenziale e personale inquadrato nelle categorie.

## La valutazione dei comportamenti dei dirigenti .

Avviene attraverso l'analisi delle seguenti tipologie:

1. capacità di guidare i collaboratori e leadership;
2. capacità di collaborare con i soggetti istituzionali interni ed esterni all'ente;
3. formazione e sviluppo professionale;
4. innovazione dei processi organizzativi;
5. relazioni con i diversi portatori di interesse;
6. modalità di programmazione, di utilizzo e di rendicontazione delle risorse assegnate;
7. capacità di individuare e risolvere i problemi;
8. tensione al risultato e alla qualità del lavoro.

A ciascun comportamento organizzativo sono associati quattro fasce di valutazione per ciascuna delle quali sono definiti i corrispondenti descrittori, che esprimono le caratteristiche che il valutato deve possedere per raggiungere un determinato punteggio, ossia:

<b>prima fascia: punteggio</b>	<b>da 0 a 25</b>
<b>seconda fascia: punteggio</b>	<b>da 26 a 50</b>
<b>terza fascia: punteggio da</b>	<b>51 a 75</b>
<b>quarta fascia: punteggio</b>	<b>da 76 a 100</b>



Il dettaglio di ogni comportamento organizzativo è contenuto nell'allegato A) "Dizionario dei comportamenti organizzativi del personale dirigenziale".

## **La valutazione delle comportamenti del personale**

La valutazione del personale inquadrato nelle categorie avviene attraverso l'analisi delle seguenti tipologie:

1. capacità di fare squadra (collaborazione e team working);
2. capacità di individuare e risolvere i problemi;
3. tensione al risultato e alla qualità del lavoro;
4. formazione e sviluppo professionale;
5. orientamento all'utente;
6. flessibilità;
7. motivazione;
8. spirito di iniziativa.

A ciascun comportamento organizzativo sono associate quattro fasce di valutazione per ciascuna delle quali sono definiti i corrispondenti descrittori, che esprimono le caratteristiche che il valutato possiede. Le fasce di valutazione e i relativi punteggi sono i seguenti:

---

<b>prima fascia:</b>	<b>punteggio da 0 a 25;</b>
<b>seconda fascia:</b>	<b>punteggio da 26 a 50;</b>
<b>terza fascia:</b>	<b>punteggio da 51 a 75;</b>
<b>quarta fascia:</b>	<b>punteggio da 76 a 100.</b>

---

Il dettaglio di ogni comportamento organizzativo è contenuto nell'allegato B) "Dizionario dei comportamenti organizzativi del personale inquadrato nelle categorie".



#### 4.4 Schema riepilogativo degli elementi oggetto di valutazione

Elemento oggetto di valutazione	Documento di pianificazione	Documento di rendicontazione	Scala di valutazione	punti
Performance organizzativa dell'ente	Piano della performance	Relazione annuale sulla performance	Obiettivo non raggiunto	0
			Obiettivo parzialmente raggiunto	da 1 a 90*
			Obiettivo raggiunto	90
			Obiettivo raggiunto con livelli di eccellenza	100
Performance di Unità organizzativa	Piano esecutivo di gestione (PEG) preventivo	Piano esecutivo di gestione (PEG) consuntivo	Obiettivo non raggiunto	0
			Obiettivo parzialmente raggiunto	da 1 a 90*
			Obiettivo raggiunto	90
			Obiettivo raggiunto con livelli di eccellenza	100
Comportamenti organizzativi individuali	Dizionario dei comportamenti organizzativi del personale dirigenziale Dizionario dei comportamenti organizzativi del personale inquadrato nelle categorie	scheda di valutazione	prima fascia	da 0 a 25
			seconda fascia	da 26 a 50
			terza fascia	da 51 a 75
			quarta fascia	da 76 a 100

\* Per obiettivi raggiunti parzialmente e/o con scostamenti temporali sarà adottato un punteggio intermedio tra 1 e 90 motivando l'attribuzione proporzionale in relazione al grado di raggiungimento dello stesso.  
Nel caso di obiettivo non raggiunto per ragioni indipendenti dalla volontà del personale e/o dell'ente si adotterà il criterio: non valutabile e l'obiettivo non verrà preso in considerazione nella valutazione.

### La definizione e il calcolo del punteggio di risultato

Per ottenere il punteggio finale del dipendente devono essere effettuati i seguenti passaggi fondamentali:

1. attribuzione di un punteggio di risultato in funzione del raggiungimento degli obiettivi di performance dell'ente ( $\alpha$ ). Tale punteggio viene calcolato in base alla media di tutti i punteggi ottenuti per i diversi obiettivi e assume un valore compreso tra 0 e 100;
2. attribuzione di un punteggio in funzione della valutazione della performance di unità organizzativa sulla base degli obiettivi di PEG ( $\beta$ ). Tale punteggio viene calcolato in base alla media di tutti i punteggi ottenuti per i diversi obiettivi ed è un valore compreso tra 0 e 100;
3. attribuzione di un punteggio di risultato in funzione della valutazione dei comportamenti ( $\gamma$ ). Tale punteggio viene calcolato in base alla media di tutti i punteggi ottenuti per i diversi comportamenti organizzativi ed è un valore compreso tra 0 e 100;
4. calcolo del punteggio totale individuale. Viene calcolato effettuando la media ponderata dei punteggi di  $\alpha$ ,  $\beta$  e  $\gamma$ , secondo le pesature attribuite alle diverse figure professionali come nella tabella sottostante.

Tabella 1) Pesatura degli elementi oggetto di valutazione per i diversi ruoli professionali

Elementi oggetto di valutazione	Segretario	dirigenti	Personale
$\alpha$ valutazione della performance organizzativa dell'ente	30%	20%	5%
$\beta$ valutazione della performance di unità organizzativa	40%	45%	35%
$\gamma$ valutazione dei comportamenti organizzativi individuali	30%	35%	60%
TOTALE	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

La valutazione si esprime in centesimi ed è considerata positiva se pari o superiore a 50 centesimi. La valutazione del personale inferiore a 50 centesimi comporta la mancata corresponsione della retribuzione di risultato.

Fatto salvo il principio generale per cui ogni dipendente è coinvolto nel raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa dell'ente ( $\alpha$ ) e nel raggiungimento degli obiettivi di performance di unità organizzativa ( $\beta$ ), nel caso in cui un soggetto non venga valutato su uno o entrambi di questi due elementi, il relativo peso percentuale è sommato al peso percentuale della valutazione dei comportamenti organizzativi individuali ( $\gamma$ ).

## Le modalità di calcolo del punteggio i diversi ruoli professionali

Il metodo di calcolo per ciascun soggetto sarà il seguente:

$$\text{punteggio totale del segretario} = [ (\alpha \cdot 30) + (\beta \cdot 40) + (\gamma \cdot 30) ] / 100$$

$$\text{punteggio totale dei dirigenti} = [ (\alpha \cdot 20) + (\beta \cdot 45) + (\gamma \cdot 35) ] / 100$$








$$\text{punteggio totale del personale} = [ (\alpha \cdot 5) + (\beta \cdot 35) + (\gamma \cdot 60) ] / 100$$

## Conversione della valutazione in trattamento economico accessorio

La valutazione del raggiungimento degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi adottati determina un punteggio di risultato, sulla base del quale viene attribuito il trattamento economico accessorio (o retribuzione/salario di risultato), in funzione delle fasce di punteggio e in proporzione alla durata del rapporto di lavoro.

Il valore del salario di risultato attribuibile a ciascun dipendente è quantificato, per il personale dirigenziale e per il personale delle categorie, rispettivamente dall'articolo 62 (Retribuzione di risultato) del testo unico delle disposizioni contrattuali di primo livello relative alla dirigenza del comparto unico della Regione Valle d'Aosta, e dall'articolo 135 (Salario di risultato) del testo unico delle disposizioni contrattuali economiche e normative delle categorie del comparto unico della Valle d'Aosta.

L'erogazione del compenso incentivante del personale dipendente (dirigenza e categorie) verrà effettuata in funzione di fasce determinate dal punteggio ottenuto nella valutazione come risulta dalla seguente tabella:

Fascia del punteggio di risultato conseguito	% compenso erogato	
<50	0%	
≥50 e ≤60	60%	
>60 e ≤70	70%	
>70 e ≤80	80%	
>80 e ≤90	90%	
>90 e ≤95	95%	
>95	100%	

Per i dipendenti delle categorie il fondo per il salario di risultato verrà distribuito sulla base della votazione conseguita, della percentuale del rapporto di lavoro, del periodo effettivo di

presenza in servizio e in funzione delle diverse posizioni economiche di appartenenza (A, B1, B2, B3, C1, C2 e D).

Il periodo effettivo di presenza in servizio verrà definito tenendo conto delle assenze, con esclusione di ferie, festività soppresse, congedi ex L. 104/1992, permessi sindacali, astensione obbligatoria per maternità, infortunio sul lavoro e malattia di durata inferiore ai 5 giorni complessivi nel corso dell'anno.

## **Modalità e tempi del processo di valutazione**

Il processo di valutazione avviene annualmente, al termine dell'esercizio amministrativo di riferimento e una volta ottenuta la documentazione necessaria per la valutazione degli obiettivi (performance, PEG consuntivo). Il processo di valutazione dovrebbe concludersi entro il mese di giugno dell'anno successivo a quello di riferimento della valutazione. La verifica del raggiungimento degli obiettivi e l'attestazione dei comportamenti organizzativi individuali è validata attraverso un'apposita relazione di valutazione, di cui agli allegati c), d) ed e) del presente documento.

La valutazione del segretario è effettuata sulla base della relazione predisposta dal Segretario e approvata dal Presidente che ne dà informazione alla Giunta dei Sindaci.

La valutazione verrà effettuata attraverso un confronto diretto tra i soggetti, in un momento dedicato, attraverso l'illustrazione delle attività svolte e il confronto sul grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Nel caso in cui il Presidente e il Segretario non giungano ad una valutazione condivisa, prima della determinazione della valutazione, uno dei due soggetti può chiedere alla Commissione indipendente di valutazione della performance il contraddittorio. La Commissione indipendente di valutazione, una volta chiamata ad intervenire, assicura il contraddittorio, convocando gli interessati congiuntamente per essere uditi. L'erogazione del salario di risultato non può avvenire fino a quando la valutazione non è condivisa da entrambe i soggetti.

Nel caso in cui il Presidente e il Segretario giungano ad una valutazione condivisa, la relazione deve essere validata da entrambe i soggetti. La relazione di valutazione deve poi essere trasmessa alla Commissione indipendente di valutazione, istituita presso la Presidenza della Regione, Dipartimento personale e organizzazione, e operativa per gli enti locali della Valle d'Aosta presso il Consorzio degli enti locali della Valle d'Aosta, per consentire l'assolvimento delle competenze a essa attribuite, in particolare il monitoraggio del sistema di misurazione e valutazione della performance degli enti locali.

La valutazione dei dirigenti diversi dal segretario è effettuata sulla base della relazione predisposta dai dirigenti, vista dal segretario se condivisa, da trasmettersi alla Commissione indipendente di valutazione della performance che provvederà a verificarne la regolarità formale e sostanziale e a restituirla all'Ente per l'approvazione da parte del Presidente, il quale, in analogia a quanto previsto per il segretario, informerà il Giunta dei Sindaci.

Anche in questo caso è necessario che la valutazione avvenga attraverso un confronto diretto tra i soggetti, in un momento dedicato, attraverso l'illustrazione delle attività svolte e il confronto sul grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Prima dell'eventuale determinazione di valutazione negativa il segretario assicura il contraddittorio al responsabile di servizio.

La valutazione del personale inquadrato nelle categorie è effettuata dal dirigente.

E' necessario che la valutazione avvenga attraverso un confronto diretto tra i soggetti, in un momento dedicato, attraverso l'illustrazione delle attività svolte e il confronto sul grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Prima dell'eventuale determinazione di valutazione negativa il valutatore assicura il contraddittorio al dipendente.

Si precisa che il trattamento accessorio (retribuzione/salario di risultato) non spetta nel caso di presenza sul luogo di lavoro di durata inferiore a 120 giorni anche non consecutivi rispetto all'anno.

Il termine minimo riferito al periodo di servizio per il personale delle categorie e per il personale dirigente è derogato per i dipendenti con rapporto di lavoro che terminano in corso d'anno l'attività lavorativa, purché abbiano lavorato almeno 60 giorni anche non consecutivi nel corso dell'anno.

Il salario di risultato non spetta ai dipendenti collocati in aspettativa per mandato politico.

## Accordo per l'area delle categorie del comparto unico regionale del 7 dicembre 2017

### Proposte per progetti di gruppo e particolari esigenze di servizio

---

In data 7 dicembre 2017 è stato sottoscritto l'accordo per l'area delle categorie del comparto unico regionale per l'erogazione di somme una tantum a chiusura del periodo contrattuale 2015/2017, e la modifica della disciplina di alcuni istituti quali il Fondo Unico Aziendale e le progressioni orizzontali.

In particolare ad alcune revisioni hanno sostanzialmente modificato alcuni degli istituti costitutivi del salario accessorio e hanno introdotto la quinta progressione orizzontale, rimandando per una completa informazione alla lettura del testo dell'accordo del 7 dicembre 2017 pubblicato sulla "Bacheca on-line di PA Digitale".

Le modifiche introdotte dall'accordo, fra l'altro prevedono la soppressione:

- degli incarichi di miglioramento servizi che erano previsti dall'art. 41 del T.U.;

- della possibilità di individuare eventuali percentuali del fondo da destinare a particolari situazioni all'interno degli enti, che era prevista dall'art. 7 lett. g).

Presso ciascun Ente, per la costituzione del fondo unico aziendale (FUA) sono annualmente destinate a sostenere le iniziative rivolte a migliorare la produttività, l'efficienza e l'efficacia dei servizi, risorse pari al valore di € 1.255,35, moltiplicati per il numero di dipendenti in forza, rapportato proporzionalmente alla percentuale dell'orario di lavoro stabilita nel contratto individuale, al 31.12 dell'anno precedente.

Il FUA, così costituito, è destinato a finanziare:

- a) il salario di risultato;
- b) le particolari posizioni organizzative - PPO;
- c) i progetti di gruppo (PdG);
- d) attività per particolari esigenze di servizio (PES);
- e) particolari indennità accessorie di cui all'art. 162 T.U.

Le situazioni di cui ai punti c) e d) non sono cumulabili con il punto b), mentre ognuna di esse è cumulabile con il salario di risultato.

L'ammontare minimo medio del salario di risultato è pari a € 700,00 per dipendente a tempo pieno.

### **Incarichi di miglioramento servizi (PES)**

Gli incarichi di miglioramento servizi, che erano previsti dall'art. 41 del T.U. sono sostituiti dalle "Attività per particolari esigenze di servizio": le Amministrazioni, sulla base dei loro ordinamenti ed in relazione alle esigenze di servizio, possono affidare ai dipendenti, delle attività finalizzate a far fronte a particolari esigenze organizzative o di servizio.

La contrattazione decentrata definisce annualmente le risorse destinate alle attività per particolari esigenze di servizio con il **limite massimo del 25% del FUA**.

Tali attività, debitamente motivate, sono finalizzate ad una effettiva ricerca di efficacia ed efficienza dell'azione dell'Ente e non possono essere comprese tra le normali attività incardinate sul profilo e sulle mansioni connesse alla figura del lavoratore individuato.

L'indennità per le attività per particolari esigenze di servizio fa parte del trattamento economico accessorio del personale ed il relativo valore corrispettivo è rapportato alla durata della particolare situazione con il limite massimo di **€ 2.000,00 annui**, detto importo può essere ridotto anche sulla base della valutazione che il Dirigente è tenuto a redigere circa l'efficacia dell'azione del dipendente incaricato. Le risorse non utilizzate incrementano il fondo per l'erogazione del salario di risultato.

I dipendenti ai quali sono state affidate attività funzionali a gestire particolari esigenze organizzative o di servizio, ricevono, in un'unica soluzione, il compenso determinato ai sensi dell'art. 174. L'importo effettivamente erogato è parametrato in base della valutazione che il

dirigente è tenuto ad esprimere ponendo a rapporto le funzioni assegnate con efficacia dell'azione del dipendente.

La contrattazione decentrata definisce le risorse destinate alle attività per particolari esigenze di servizio con il limite massimo del 25% del FUA.

### **Progetti di Gruppo )PdG)**

I progetti di gruppo consistono nella definizione di specifici progetti individuati dagli enti e sono finalizzati a rendere servizi aggiuntivi o ad implementare quelli esistenti.

Le risorse finanziarie destinate alla realizzazione dei progetti di gruppo sono definite in sede di contrattazione decentrata e **non possono eccedere l'8% dell'ammontare complessivo del FUA**. I progetti sono definiti in qualunque momento dell'anno e la loro dimensione economica è **rapportata ai mesi di durata del progetto**.

A fine anno l'ente valuta l'effettivo raggiungimento degli obiettivi perseguiti con i progetti e ridetermina la valorizzazione economica in base alla percentuale di raggiungimento degli obiettivi stessi.

Le risorse economiche non utilizzate per i progetti di gruppo e gli eventuali risparmi relativi alle voci di cui alle lett. b) e d) incrementano le risorse destinate al salario di risultato. Ogni dipendente non può beneficiare di importi superiori a € 2.000,00 anche se interessato a più progetti di gruppo, e comunque non può superare € 2.500,00 qualora interessato contemporaneamente a progetti di gruppo e ad attività per particolari esigenze di servizio.

### **Progressione orizzontale,**

Relativamente alla quinta progressione orizzontale, ogni Ente oltre al fondo di finanziamento del sistema di classificazione nella quarta posizione, dovrà istituire un fondo di finanziamento del sistema di classificazione nella quinta progressione.

Come per la progressione dalla terza alla quarta posizione, la progressione dalla quarta alla quinta posizione avviene con cadenza annuale, nel limite delle risorse disponibili nel fondo per la progressione orizzontale, a seguito di procedura comparativa con cadenza annuale a decorrere dal 1° gennaio, tra gli appartenenti alla quarta posizione retributiva della stessa posizione economica di ciascuna categoria con un'anzianità di ruolo di almeno 5 anni.

I criteri, fissati dall'art. 147 del T.U., in base ai quali gli enti devono effettuare la selezione del personale che può conseguire la progressione economica orizzontale, nel rispetto del limite delle risorse disponibili, sono:

- l'esperienza acquisita (in termini di anni di servizio),
- la valutazione del dirigente riferita all'anno antecedente,
- i titoli di studio.

A parità di punteggio si privilegia l'anzianità complessiva di servizio e in caso di ulteriore



parità la maggiore età anagrafica.

L'accordo del 7 dicembre 2017 prevede inoltre, inserendo nel T.U. l'art. 175bis, che al fine di dare concreta attuazione alle previsioni di cui all'art. 5, comma 5, della legge regionale 22/2010, verrà istituito presso ogni ente un fondo destinato a finanziare la retribuzione delle funzioni delegate dal dirigente al dipendente già titolare di particolari posizioni organizzative di cui agli artt. 36 e seguenti.

L'art. 26 dell'accordo sopra richiamato, sostituisce la declaratoria concernente la cat. D di cui all'allegato B del T.U.

Si sottolinea che le mansioni dei livelli delle diverse categorie indicate nell'allegato al contratto non possono ritenersi esaustive, e che sono ascrivibili al profilo di appartenenza anche tutte le mansioni individuate da leggi speciali (es. norme sul procedimento amministrativo e diritto di accesso, codice dei contratti, testo unico in materia di sicurezza sul lavoro, normativa in materia di trasparenza, anticorruzione e privacy, rup, direttore dell'esecuzione del contratto, ecc.).

Spesso l'istituto del miglioramento di servizio o delle lett.g) è stato utilizzato nei vari enti in modo improprio rispetto alle finalità. Nella contrattazione tra delegazione pubblica e sindacati, in particolare nell'ultima contrattazione, è stato fatto notare come il riconoscimento degli incentivi non deve assumere un carattere permanente (aumento improprio del salario), o non deve riguardare attività ordinarie che rientrino nelle mansioni del dipendente.

L'amministrazione ritiene inoltre, per una maggiore responsabilizzazione e partecipazione dei dipendenti, definendo essa già mediante il DUP e il PEG i propri obiettivi strategici e operativi che vanno poi anche a determinare il salario di risultato, di coinvolgere direttamente i dipendenti all'interno dei diversi settori ed uffici affinché valutino se ricorrano o meno delle esigenze particolari per progetti personali o di gruppo presentando le loro proposte.

Per ogni progetto di gruppo dovrà essere presentato un distinto modello (allegato).

Le proposte di progetti di gruppo e PES devono essere coerenti con gli obiettivi strategici dell'Ente approvati con il DUP.

Le proposte verranno esaminate dai componenti della delegazione trattante di parte pubblica e valutate in base ai seguenti criteri:

CRITERI	PUNTI
Livello di coerenza con la programmazione strategica dell'Ente approvata con il DUP (SES)	30
Rilevanza del progetto rispetto alle esigenze di servizio per il miglioramento della performance dell'Ente (SEO)	25

---

Rilevanza dell'implementazione o revisione delle procedure per il miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza nello svolgimento delle attività, anche a seguito dell'adeguamento a nuove norme	25
SOLO PER I PROGETTI DI GRUPPO: entità e grado di coinvolgimento e/o di collaborazione tra settori	25

In base ai criteri verrà stilata una graduatoria, l'amministrazione intende privilegiare i progetti di gruppo per rafforzare la sinergia tra i diversi settori.

I valori economici di PES e progetti di gruppo, rapportati ai mesi di lavoro, verranno definiti applicando all'importo massimo (2000 euro) il coefficiente ottenuto nella valutazione, fermi restando i limiti economici posti dal CCRL.

Gli importi così definiti saranno oggetto di contrattazione decentrata e saranno rapportati alla valutazione del dirigente; le risorse non utilizzate incrementeranno il fondo per l'erogazione del salario di risultato di tutti i dipendenti.

Le attività concernenti le PES e i progetti di gruppo non essendo oggetto di attività ordinaria costitutiva delle mansioni connesse al profilo di appartenenza, non potranno costituire l'impegno principale dell'attività lavorativa.

ativa dei dipendenti a scapito dell'attività ordinaria e degli obiettivi dell'amministrazione e per questo motivo potrebbero richiedere a volte un impegno anche oltre l'orario d'ufficio. Per quanto riguarda i dipendenti del servizio associato SUEL eventuali progetti dovranno essere concordati con i rispettivi dirigenti.

## Schema delle fasi e delle scadenze del processo di valutazione

### Schema delle fasi e delle scadenze del processo di valutazione

Fasi collegate con il processo di valutazione	Scadenza
1. Approvazione del piano della performance (e conseguente definizione degli obiettivi di performance) 2. Approvazione del PEG preventivo (e conseguente definizione degli obiettivi di PEG)	Entro 30 giorni dall'approvazione del bilancio preventivo
3. Eventuali variazioni al piano della performance e al PEG	Nel corso dell'anno X
4. Approvazione della relazione al piano della performance e relativa trasmissione alla Commissione indipendente di valutazione 5. Approvazione del PEG consuntivo	Entro il mese di giugno dell'anno X+1
6. Colloquio di valutazione tra il dirigente/segretario/referente servizi anziani e il personale dell'unità organizzativa 7. Colloquio tra il segretario e i dirigenti 8. Colloquio di valutazione tra l'organo di direzione politico-amministrativa e il segretario 9. Erogazione del salario di risultato	Entro il mese di giugno dell'anno X+1

**Allegato A) Dizionario dei comportamenti  
organizzativi del personale dirigenziale**

---

	Competenza	Punteggio	Descrizione
<b>1</b>	<p><b>CAPACITÀ DI GUIDARE I COLLABORATORI E LEADERSHIP</b></p> <p>Questo indicatore considera i seguenti aspetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- capacità di guidare i collaboratori, di concordare gli obiettivi comuni e le azioni che ne consentono il raggiungimento;</li> <li>- capacità di pianificare, organizzare e monitorare il lavoro dei collaboratori, mantenendone e rafforzandone la coesione interna;</li> <li>- avere cura della comunicazione interna, del clima organizzativo e della motivazione dei collaboratori;</li> <li>- saper svolgere un paziente e metodico lavoro di diffusione delle conoscenze tra i collaboratori, sviluppandone la professionalità;</li> <li>- capacità di sostenere con successo le propri tesi e di convincere gli interlocutori della loro fondatezza;</li> <li>- attitudine ad argomentare in modo chiaro e coerente e a controbattere tempestivamente con ragionamenti validi e pertinenti.</li> </ul>	0 - 25	<p>La capacità di guidare i collaboratori, nei vari aspetti che la compongono, non è oggetto da parte tua di specifiche attenzioni; ritieni di avere capacità e attitudini più tecnico-specialistiche piuttosto che non gestionali e organizzative.</p> <p>Hai diverse difficoltà a pianificare le attività dei tuoi collaboratori, a individuare le priorità e a verificare i risultati.</p> <p>Sei consapevole di avere alcune difficoltà a sostenere una tesi e ad argomentare con chiarezza e sicurezza.</p>
		26 - 50	<p>La capacità di guidare i collaboratori, nei vari aspetti che la compongono, è oggetto da parte tua di limitate attenzioni; preferisci concentrarti maggiormente su altri aspetti.</p> <p>La definizione degli obiettivi, la pianificazione delle attività, l'individuazione delle priorità, il monitoraggio e la comunicazione interna non sempre sono chiari ed efficaci, generando in alcuni casi motivi di confusione e criticità nel clima organizzativo.</p> <p>Hai alcune difficoltà a suscitare il consenso degli interessati in relazione al tuo ruolo nell'organizzazione.</p>
		51 - 75	<p>La capacità di guidare i collaboratori, nei vari aspetti che la compongono, è da parte tua elemento estremamente importante, a cui prestare molta attenzione; sei consapevole di avere capacità e attitudini in tale senso.</p> <p>Chiarezza e condivisione di obiettivi, operatività, capacità di fare squadra, circolazione delle informazioni e trasparenza dei processi e delle relazioni sono qualità fondamentali del tuo stile di gestione che riesci a esercitare con facilità e ottenendo ottimi risultati.</p> <p>Sei in grado di prevedere le mosse dell'interlocutore e di tenerne conto nell'elaborazione delle tue argomentazioni. Obiezioni non previste non ti colgono impreparato e normalmente sei in grado di reagire prontamente con argomenti persuasivi.</p>
		76 - 100	<p>L'orientamento agli altri, nei vari aspetti che lo compongono, è secondo te un aspetto fondamentale, a cui prestare grande attenzione; ritieni di avere eccellenti attitudini e capacità in tale senso. Sei estremamente attento nei confronti degli altri e investi nelle relazioni con gli altri in prospettiva strategica di lungo periodo con ottimi risultati. Programmi e metti in atto, anche in situazioni complesse, iniziative volte a influenzare e convincere gli interessati. Sai rapportarti a una molteplicità di interlocutori, mostrando abilità nella scelta dello stile comunicativo e degli schemi argomentativi.</p>

	Competenza	Punteggio	Descrizione
2	<p><b>CAPACITA DI COLLABORARE CON I SOGGETTI ISTITUZIONALI INTERNI ED ESTERNI ALL'ENTE</b></p> <p>Questo indicatore considera i seguenti aspetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- collaborazione e assistenza nei confronti degli organi politici dell'ente (Sindaco, Presidente, Assessori e Consiglieri);</li> <li>- partecipazione costruttiva alle sedute e alle attività degli organi di governo;</li> <li>- propensione al confronto e al dialogo con i componenti degli organi di governo;</li> <li>- interesse, disponibilità e partecipazione nei confronti di altri soggetti istituzionali al di fuori del proprio ente di appartenenza: comuni e comunità montane della Valle d'Aosta, CPEL, CELVA, Amministrazione regionale, commissioni o gruppi di lavoro interistituzionali, altri enti locali nazionali o internazionali.</li> </ul>	0 - 25	Riconosci il ruolo degli organi politici e l'importanza dei rapporti con gli stessi. Tuttavia ritieni di avere delle difficoltà a tale proposito. Sei incentrato sull'attività interna all'ente, che ritieni essere la dimensione principale a cui prestare attenzione. Sei consapevole di non avere facilità a comprendere le dinamiche esterne al tuo ente e a intrattenere rapporti sistematici e agevoli con l'ambiente esterno.
		26 - 50	Riconosci il ruolo degli organi politici e l'importanza dei rapporti con gli stessi. Tuttavia hai difficoltà nella definizione delle modalità e degli strumenti utili alla gestione dei rapporti. Non sempre hai facilità a comprendere le dinamiche esterne al tuo ente e a intrattenere rapporti agevoli con l'ambiente esterno. Partecipi saltuariamente alle attività dei soggetti istituzionali connessi al tuo ente.
		51 - 75	Ritieni importante curare i rapporti con gli organi politici, singolarmente e nelle situazioni collegiali. Fornisci risposte adeguate e nei tempi richiesti. Durante le sedute degli organi politici, fornisci il supporto adeguato alla trattazione delle tematiche in questione. Normalmente hai facilità a comprendere le dinamiche esterne al tuo ente e a intrattenere rapporti regolari e proficui con l'ambiente esterno, costruendo una rete di relazioni professionali diffusa. Partecipi saltuariamente all'attività di soggetti istituzionali connessi al tuo ente assumendo un atteggiamento partecipativo, ritenendo che la tua partecipazione possa essere utile alla tua attività lavorativa.
		76 - 100	Ritieni molto importante curare i rapporti con gli organi politici, in termini di supporto, affiancamento, interlocuzione e contribuzione, come singoli e in tutte le situazioni collegiali. Assumi un approccio propositivo e risolutivo rispetto alle richieste degli organi politici. In funzione delle attività degli stessi organi, effettui approfondimenti utili alla più efficace trattazione delle tematiche in questione. Sai di avere grandi capacità nel comprendere le dinamiche esterne al tuo ente, e intrattieni rapporti costanti e molto proficui con un'ampia e variegata rete di soggetti dell'ambiente esterno. Partecipi alle attività e ai lavori di soggetti istituzionali connessi al tuo ente assumendo un atteggiamento partecipativo e propositivo. Ti adoperi sia per il tuo ente sia per la crescita del sistema nel suo complesso.



	Competenza	Punteggio	Descrizione
<b>3</b>	<b>FORMAZIONE E SVILUPPO PROFESSIONALE</b>  Questo indicatore considera i seguenti aspetti: - numero di ore di formazione fruita nel corso dell'anno (il numero minimo di ore per il segretario è individuato in 20, così come stabilito nell'allegato A della deliberazione del Consiglio di Amministrazione dell'Agenzia dei segretari degli enti locali della Valle d'Aosta n. 43 del 9 dicembre 2010, recante "Determinazioni in merito alla formazione permanente e all'aggiornamento professionale dei segretari anno 2011"); - approccio nei confronti della propria formazione e tipologia di formazione fruita nel corso dell'anno.	<b>0 - 25</b>	Le ore di formazione di cui hai fruito nel corso dell'anno sono state inferiori a 10. Ritieni di disporre già dell'esperienza e delle competenze necessarie per svolgere adeguatamente la tua professione.
		<b>26 - 50</b>	Le ore di formazione di cui hai fruito nel corso dell'anno sono comprese tra 10 e 20. Sei consapevole dell'importanza della formazione per la qualità della tua professionalità, tuttavia, per ragioni di tempo, priorità e carico di lavoro non sei nelle condizioni per poter dedicare molto tempo alla tua formazione.
		<b>51 - 75</b>	Le ore di formazione di cui hai fruito nel corso dell'anno sono state superiori a 20. Consideri la formazione una buona opportunità di crescita e di sviluppo professionale. Hai effettuato prevalentemente formazione tecnico-specialistica.
		<b>76 - 100</b>	Le ore di formazione di cui hai fruito nel corso dell'anno sono state superiori a 20. Ritieni che la formazione sia uno strumento indispensabile per la crescita professionale personale e per portare innovazione e produttività all'interno dell'ente. Hai effettuato sia formazione tecnico-specialistico sia formazione manageriale.

Competenza	Punteggio	Descrizione
<b>4</b>  <b>INNOVAZIONE DEI PROCESSI ORGANIZZATIVI</b>  Questo indicatore considera i seguenti aspetti: - atteggiamento nei confronti del cambiamento;  - conoscenza degli strumenti informatici; - promozione di strumenti per la semplificazione dei processi e delle procedure all'interno dell'ente.	<b>0 - 25</b>	<p>Sei consapevole dei vantaggi che possono essere apportati dall'innovazione tecnologica, ma non hai facilità a utilizzare i mezzi informatici e tecnologici, a cui continui a preferire gli strumenti tradizionali.</p> <p>L'innovazione dei processi è certamente un aspetto importante, tuttavia ritieni che nella tua organizzazione esso non sia necessario e che spesso il cambiamento produca più problemi che vantaggi.</p> <p>Ritieni che non sia possibile pensare a significative semplificazioni dei procedimenti e delle procedure interne all'ente.</p>
	<b>26 - 50</b>	<p>Sei consapevole dei vantaggi che possono essere apportati dall'innovazione tecnologica, tuttavia non hai molta confidenza con i mezzi informatici e tecnologici.</p> <p>L'innovazione dei processi è certamente un aspetto importante, tuttavia ritieni che nella tua organizzazione tale aspetto non presenti particolare rilevanza.</p> <p>Ritieni che i procedimenti e le procedure interni all'ente siano complessi, e che per essi non sia così facile introdurre delle semplificazioni.</p>
	<b>51 - 75</b>	<p>Conosci i principali strumenti informatici e tecnologici che utilizzi quotidianamente nel tuo lavoro. Ti interessi alle novità che emergono in materia e cerchi di introdurle in ambito lavorativo. Non hai difficoltà ad adattarti alle nuove procedure organizzative e consideri sempre positivamente il cambiamento.</p>
	<b>76 - 100</b>	<p>Conosci diversi strumenti informatici e tecnologici, ti aggiorni costantemente sulle ultime novità in materia nella convinzione che possano supportare l'attività lavorativa tua e dei tuoi collaboratori.</p> <p>Promuovi e incoraggi sistematicamente il cambiamento e la riorganizzazione dei processi e delle procedure interne all'ente in un'ottica di progressiva semplificazione e miglioramento organizzativo.</p>

Competenza		Punteggio	Descrizione
5	<b>RELAZIONI CON I DIVERSI PORTATORI DI INTERESSE</b>  Questo indicatore considera i seguenti aspetti: - sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, gli utenti e i destinatari di servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione; - la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi.	0 - 25	Le relazioni con i portatori di interesse non sono un tuo punto di forza, ovvero non sono oggetto da parte tua di specifiche attenzioni. Sei convinto che sia assolutamente più importante curare gli aspetti oggettivi dell'azione amministrativa, piuttosto che non valutarne e misurarne l'efficacia.
		26 - 50	Le relazioni con i portatori di interesse sono oggetto da parte tua di limitate attenzioni; ritieni che vi siano altri aspetti su cui doverti concentrare di più. Sei disposto a confrontarti con i soggetti portatori di interesse, limitandoti però a fornire informazioni basilari. A tuo parere la soddisfazione dell'utenza è un elemento difficile da prevedere e da ottenere, poiché dipende da fattori soggettivi e circostanze contingenti, a cui non sarebbe produttivo prestare attenzioni specifiche. Per questo motivo non hai attivato sistemi per la misurazione del grado di soddisfacimento delle attività e dei servizi dell'ente.
		51 - 75	Le relazioni con i portatori di interesse sono secondo te un aspetto importante, a cui prestare attenzioni specifiche; ritieni di avere buone attitudini e capacità in tale senso. Cerchi di assumere sempre un atteggiamento disponibile nei confronti dei diversi portatori di interesse, cercando di individuare le risposte adeguate alle loro esigenze. Anche per questi motivi, hai promosso l'attivazione di sistemi per la misurazione del grado di soddisfacimento delle attività e dei servizi dell'ente.
		76 - 100	Le relazioni con i portatori di interesse sono secondo te un aspetto fondamentale, a cui prestare grande attenzione; ritieni di avere eccellenti attitudini e capacità in tale senso. Ritieni che ai portatori di interesse sia necessario dedicare specifiche attenzioni, tanto che approfondisci sempre le problematiche che ti vengono richieste fornendo risposte pienamente esaustive e sollecite, ponendo al centro della tua attenzione la soddisfazione dell'utenza. Hai attivato sistemi permanenti per la misurazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi.
Competenza		Punteggio	Descrizione

	Competenza	Punteggio	Descrizione
<div data-bbox="118 344 174 395" style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; width: 20px; height: 20px; text-align: center; line-height: 20px;">6</div> <p data-bbox="235 320 795 424"><b>MODALITÀ DI PROGRAMMAZIONE, DI UTILIZZO E DI RENDICONTAZIONE DELLE RISORSE ASSEGNATE</b></p> <p data-bbox="235 480 795 703">Questo indicatore considera i seguenti aspetti: -l'efficienza nell'impiego delle risorse umane, economiche e strumentali, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi</p>		0 - 25	Sei consapevole del fatto che la programmazione, l'utilizzo e la rendicontazione delle risorse assegnate non sono un tuo punto di forza; non dedichi a tale aspetto particolari attenzioni e ritieni di avere maggiori capacità su altri fronti. Ritieni di avere delle difficoltà nella programmazione delle risorse economiche dell'ente. Per il resto, in alcune circostanze si sono verificati scostamenti rispetto alle risorse assegnate. Ritieni di avere delle difficoltà a tenere aggiornata la parte politica nella gestione economico-finanziaria.
		26 - 50	Sei consapevole del fatto che non sempre riesci a programmare, di utilizzare e rendicontare le risorse assegnate nella maniera più adeguata; non dedichi molta attenzione a tale aspetto. Ritieni importante effettuare una corretta pianificazione delle risorse economiche, tuttavia non sempre sei a tuo agio nell'occuparti della gestione economico-finanziaria. Hai qualche incertezza nell'affrontare i temi economico-finanziari con la parte politica.
		51 - 75	Ritieni di avere buone capacità di programmazione, utilizzo e rendicontazione delle risorse assegnate. Dedichi attenzioni specifiche a tale aspetto, ottenendo buoni risultati. Ritieni di essere in grado di pianificare e di gestire in maniera corretta le risorse economiche assegnate per il raggiungimento degli obiettivi, rimanendo nei limiti fissati dai documenti di programmazione. Utilizzi lo strumento del benchmarking per supportare la parte politica nelle scelte strategiche.
		76 - 100	Ritieni di avere ottime capacità di di programmazione, utilizzo e rendicontazione delle risorse assegnate. Dedichi massima attenzione a tale aspetto, ottenendo ottimi risultati. Effettui una pianificazione strategica delle risorse economiche assegnate, anche tenendo conto delle dimensioni e del grado di complessità del tuo ente, raggiungendo obiettivi di qualità e generando una rimarcabile efficienza. Produci con cadenza periodica documenti di reportistica per aggiornare la parte politica sull'andamento dell'utilizzo delle risorse finanziarie. Utilizzi lo strumento del benchmarking per supportare la parte politica nelle scelte strategiche. Hai promosso e attivato progetti per ricevere risorse finanziarie aggiuntive rispetto a quelle spettanti all'ente.

Competenza		Punteggio	Descrizione
7	<b>CAPACITÀ DI INDIVIDUARE E RISOLVERE I PROBLEMI</b> Questo indicatore considera i seguenti aspetti: <ul style="list-style-type: none"> <li>• capacità di selezionare e identificare i “veri problemi”, quelli dalla cui soluzione dipende la riuscita del proprio lavoro e il successo dell’organizzazione;</li> <li>• capacità, una volta individuato il vero problema, di dare con chiarezza una formulazione nuova e diversa che ne agevoli la soluzione;</li> <li>• capacità di strutturazione del problema: esplicitazione dei termini costitutivi del problema, organizzazione logica delle loro relazioni e definizione dei rapporti con il contesto di riferimento;</li> <li>• capacità di risolvere il problema: realizzazione delle azioni che ne rappresentano la soluzione.</li> </ul>	0 - 25	Non intuisce e non individua il vero problema e non orienta l’analisi per risolverlo. Non riesce a dare un’organizzazione logica agli elementi costitutivi del problema. Il risultato del tuo lavoro non è chiaro, non è efficace e presenta forti incongruenze.
		26 - 50	Intuisce il vero problema ma non riesce a orientare l’analisi per giungere a una possibile soluzione. La tua capacità di costruzione logica e concettuale è molto limitata e il risultato del tuo lavoro è poco chiaro, poco efficace e incongruente.
		51 - 75	Inquadra subito il vero problema e orienta la soluzione, dando un contributo intellettuale e una creatività di rilievo. La tua capacità di costruzione logica e concettuale è molto sviluppata e il risultato del tuo lavoro è molto chiaro, efficace e congruente. Possiedi un buon livello di pensiero creativo che porta all’azione elementi di novità.
		76 - 100	Inquadra e analizza il problema in maniera impeccabile, dando un tuo personale contributo di altissimo rilievo e proponendo soluzioni di assoluta novità. La tua capacità di strutturazione del problema è eccellente e non presenta debolezze logiche. Il risultato del tuo lavoro è estremamente chiaro, molto efficace, sempre connotato da sistematicità e congruenza e caratterizzato da significativi elementi di novità rispetto a precedenti soluzioni.
	Competenza		Punteggio
8	<b>TENSIONE AL RISULTATO E ALLA QUALITÀ DEL LAVORO</b> Questo indicatore considera i seguenti aspetti: <ul style="list-style-type: none"> <li>• capacità di concentrare i propri sforzi e le proprie azioni in direzioni precise e finalizzate al raggiungimento di risultati realistici ma sfidanti</li> <li>• capacità di migliorare la quantità e la qualità della prestazione di lavoro</li> </ul> capacità di fissare e rivedere costantemente gli obiettivi e di definire piani di lavoro di medio-lungo periodo.	0 - 25	Non sei all’altezza del tuo compito e non ti poni obiettivi di miglioramento. Lavori in modo disattento, discontinuo e approssimativo, ciò che realizzi richiede integrazioni, non metti nulla di nuovo nel tuo lavoro.
		26 - 50	Incontri difficoltà nel raggiungere gli obiettivi previsti che non vanno oltre gli standard definiti. L’accuratezza con cui lavori è quella minima richiesta.
		51 - 75	Ti poni obiettivi di miglioramento. Promuovi nuove modalità di lavoro, sei attento alle implicazioni delle tue decisioni sui costi e sul consumo di risorse.
		76 - 100	Ti poni continui obiettivi sfidanti che richiedono grande impegno. Pianifichi la tua attività in una prospettiva non limitata al breve periodo.

**Allegato B) Dizionario dei comportamenti  
organizzativi del personale inquadrato nelle categorie**



Competenza		Punteggio	Descrizione
<b>1</b>	<b>CAPACITÀ DI FARE SQUADRA (COLLABORAZIONE E TEAM WORKING)</b>  Questo indicatore considera i seguenti aspetti: <ul style="list-style-type: none"> <li>• attitudine alla mediazione tra i componenti di un gruppo di lavoro o tra i colleghi all'interno di uno stesso ufficio, insieme alla creazione di valori condivisi, senso di appartenenza e identità</li> <li>• capacità di dare spazio a caratteristiche e competenze individuali così che possano contribuire all'arricchimento professionale e relazionale del gruppo</li> <li>• capacità di sostenere lo spirito di cooperazione in vista di obiettivi comuni tra soggetti con competenze diverse</li> </ul>	0 - 25	Mancanza totale di condivisione. Scarsa attenzione rivolta alle dinamiche interne al gruppo e alimentazione di contrasti e disagi.
		26 - 50	Difficoltà relazionali di fronte ai processi di cambiamento. Collaborazione a livello strettamente formale e propensione al lavoro solista.
		51 - 75	Partecipazione attiva al lavoro di squadra e al confronto, attraverso un atteggiamento collaborativo e solidale nei confronti degli altri. Azioni in sintonia con lo spirito del gruppo e ricerca di obiettivi comuni.
		76 - 100	Capacità di ascolto, immedesimazione e comprensione degli altri. Ricerca di punti di contatto tra i componenti del gruppo. Capacità di creare, trasmettere e promuovere i valori identitari del gruppo.
		Competenza	
<b>2</b>	<b>CAPACITÀ DI INDIVIDUARE E RISOLVERE I PROBLEMI</b>  Questo indicatore considera i seguenti aspetti: <ul style="list-style-type: none"> <li>• capacità di selezionare e identificare i "veri problemi", quelli dalla cui soluzione dipende la riuscita del proprio lavoro e il successo dell'organizzazione;</li> <li>• capacità, una volta individuato il vero problema, di dare con chiarezza una formulazione nuova e diversa che ne agevoli la soluzione.</li> <li>• capacità di strutturazione del problema: esplicitazione dei termini costitutivi del problema, organizzazione logica delle loro relazioni e definizione dei rapporti con il contesto di riferimento</li> <li>• capacità di risolvere il problema: realizzazione delle azioni che ne rappresentano la soluzione</li> </ul> È preponderante la capacità di costruzione concettuale e di ordinamento gerarchico dei pensieri.	0 - 25	Non intuisci e non individui il vero problema e non orienti l'analisi per risolverlo. Non riesci a dare un'organizzazione logica agli elementi costitutivi del problema. Il risultato del tuo lavoro non è chiaro, non è efficace e presenta forti incongruenze.
		26 - 50	Intuisci il vero problema ma non riesci a orientare l'analisi per giungere a una possibile soluzione. La tua capacità di costruzione logica e concettuale è molto limitata e il risultato del tuo lavoro è poco chiaro, poco efficace e incongruente.
		51 - 75	Inquadri il vero problema e orienti l'analisi verso la soluzione, dando un contributo intellettuale e una creatività di rilievo. La tua capacità di costruzione logica e concettuale è molto sviluppata e il risultato del tuo lavoro è molto chiaro, efficace e congruente. Il risultato del tuo lavoro è abitualmente chiaro, efficace e congruente.
		76 - 100	Inquadri e analizzi il problema in maniera impeccabile, dando un tuo personale contributo di altissimo rilievo e proponendo soluzioni di assoluta novità. La tua capacità di strutturazione del problema è eccellente e non presenta debolezze logiche. Il risultato del tuo lavoro è estremamente chiaro, molto efficace, sempre connotato da sistematicità e congruenza e caratterizzato da significativi elementi di novità rispetto a precedenti soluzioni.
		Competenza	



Competenza		Punteggio	Descrizione
<b>3</b>	<b>TENSIONE AL RISULTATO E ALLA QUALITÀ DEL LAVORO</b>  Questo indicatore considera i seguenti aspetti: <ul style="list-style-type: none"> <li>• capacità di concentrare i propri sforzi e le proprie azioni in direzioni precise e finalizzate al raggiungimento di risultati realistici ma sfidanti</li> <li>• capacità di migliorare la quantità e la qualità della prestazione di lavoro</li> <li>• capacità di fissare e rivedere costantemente gli obiettivi e di definire piani di lavoro di medio-lungo periodo</li> </ul>	<b>0 - 25</b>	Non sei all'altezza del tuo compito e non ti poni obiettivi di miglioramento. Lavori in modo disattento, discontinuo e approssimativo, ciò che realizzi richiede integrazioni, non metti nulla di nuovo nel tuo lavoro.
		<b>26 - 50</b>	Incontri difficoltà nel raggiungere gli obiettivi previsti che non vanno oltre gli standard definiti. L'accuratezza con cui lavori è quella minima richiesta.
		<b>51 - 75</b>	Raggiungi i risultati che ti vengono richiesti, riuscendo a realizzarli con adeguata precisione. Ti poni obiettivi di miglioramento, mettendoli in pratica anche attraverso nuove modalità di lavoro.
		<b>76 - 100</b>	Ti poni continui obiettivi sfidanti che richiedono grande impegno. Pianifichi la tua attività in una prospettiva non limitata al breve periodo.
Competenza		Punteggio	Descrizione
<b>4</b>	<b>FORMAZIONE E SVILUPPO PROFESSIONALE</b>  Questo indicatore considera i seguenti aspetti: <ul style="list-style-type: none"> <li>• approccio nei confronti della formazione;</li> <li>• capacità di individuazione delle proprie esigenze formative;</li> <li>• livello qualitativo e quantitativo della formazione fruita.</li> </ul>	<b>0 - 25</b>	Ritieni che non vi siano le condizioni e le necessità di investire sulla formazione. Ritieni di disporre già dell'esperienza e di tutte le competenze necessarie per svolgere adeguatamente i tuoi compiti. Non hai partecipato ad alcun corso di formazione.
		<b>26 - 50</b>	Sei consapevole dell'importanza della formazione. Tuttavia, per ragioni di tempo, priorità e carico di lavoro, ritieni che non vi siano le condizioni per poter dedicare molto tempo alla formazione. Per questo hai partecipato raramente ai corsi di formazione che ti venivano segnalati dal tuo superiore.
		<b>51 - 75</b>	Sei consapevole dell'importanza della formazione. Hai privilegiato i momenti di formazione ad altri impegni nella convinzione che questi potessero migliorare le tue prestazioni lavorative. Hai fatto richiesta per la partecipazione a diversi corsi di formazione.
		<b>76 - 100</b>	Sei consapevole dell'importanza della formazione. Per questo hai proposta al tuo superiore un piano formativo personale, sulla base della valutazione delle tue esigenze formative.

<b>5</b>	<b>ORIENTAMENTO ALL'UTENTE</b>  Questo indicatore considera i seguenti aspetti: <ul style="list-style-type: none"> <li>• disponibilità e cortesia dimostrate nei confronti degli utenti dei diversi servizi offerti dall'ente;</li> <li>• capacità di capire le esigenze degli utenti, soddisfare le loro richieste, superando le loro aspettative;</li> <li>• capacità di rispondere con tempestività ed efficacia alle richieste, sollecitando anche gli altri uffici a farlo;</li> <li>• tutelare l'utente, garantendo il rispetto delle norme.</li> </ul>	0 - 25	Non ti senti responsabile del soddisfacimento dell'utente. Ti mostri contrario o indifferente alla necessità di finalizzare il tuo lavoro al soddisfacimento delle esigenze dell'utente.
		26 - 50	Tende ad offrire il servizio minimo indispensabile, attenendoti in modo esclusivamente burocratico alle prescrizioni normative per l'erogazione dei servizi, senza verificare se la risposta burocratica risulta adeguata al soddisfacimento delle esigenze dell'utente.
		51 - 75	Risponde alle richieste di informazione e/o erogazione/assistenza, o di collaborazione dell'utente verificando in che misura la tua risposta porta alla soddisfazione dell'esigenza espressa.
		76 - 100	Perseguì il miglioramento continuo dell'organizzazione dei servizi, effettuando delle analisi dei problemi posti dagli utenti e dalle soluzioni adottate e traendo da questi delle proposte utili per modificare l'organizzazione dei servizi, e migliorare continuamente efficienza e qualità degli stessi.
		<b>Competenza</b>	
<b>6</b>	<b>FLESSIBILITÀ</b>  Questo indicatore considera i seguenti aspetti: <ul style="list-style-type: none"> <li>• capacità di adattarsi alla situazione e di lavorare efficacemente in contesti e ruoli differenziati o con gruppi di lavoro differenti</li> <li>• disponibilità a confrontarsi con prospettive diverse e ad apprezzarle</li> </ul> apertura a nuove possibilità e capacità di comprenderne le applicazioni nella propria area	0 - 25	Ostinazione, chiusura al dialogo. Incapacità di affrontare i cambiamenti e ostilità nei confronti delle novità.
		26 - 50	Disponibilità passiva al cambiamento. Conformismo negli atteggiamenti e scarsa propensione al confronto.
		51 - 75	Accettazione costruttiva dei mutamenti e degli imprevisti e apertura al confronto e allo scambio di opinioni. Visione dei cambiamenti come fattori di miglioramento professionale e organizzativo.
		76 - 100	Promozione dell'innovazione di strategie lavorative e relazionali. Promozione e incentivazione dei mutamenti. Capacità di trarre slanci e spunti costruttivi dagli imprevisti.

<b>7</b>	<b>MOTIVAZIONE</b>  Questo indicatore considera i seguenti aspetti: <ul style="list-style-type: none"> <li>• intensità dell'energia che si spende ogni giorno nel proprio lavoro</li> <li>• natura della motivazione che sorregge e accompagna l'impegno personale</li> <li>• senso di autodisciplina e perseveranza, che aiuta a non disperdere le energie personali e a focalizzarle sulla meta da raggiungere</li> <li>• capacità di trovare nella propria attività nuovi stimoli e interessi, traendo soddisfazione da quello che si fa, più ancora che da quello che si riceve per ciò che si fa</li> </ul>	<b>0 - 25</b>	Cerchi di fare meno del minimo indispensabile, quando si avvicina la fine della giornata lavorativa lasci tutto senza ultimare ciò che stai facendo, eviti il coinvolgimento in qualsiasi attività e novità.
		<b>26 - 50</b>	Cerchi di fare il minimo indispensabile e sei restio alle novità.
		<b>51 - 75</b>	Esegui disciplinatamente il tuo lavoro senza particolare coinvolgimento, non approfondisci la logica di ciò che ti viene richiesto e non hai quindi capacità autocorrettiva. Se ti viene richiesto ti fermi al lavoro più del dovuto.
		<b>76 - 100</b>	Ti dedichi anima e corpo al tuo lavoro. Porti sempre a termine il tuo lavoro, anche oltre l'orario lavorativo stabilito, non aspetti ordini dall'alto di fronte a un'emergenza, ma ti attivi autonomamente, ti prendi a carico lavori aggiuntivi in caso di sostituzione di colleghi. Sei autocritico sul tuo operato ed eviti di ripetere errori, tendi a ricercare sempre nuovi spunti per migliorare nel tuo lavoro.
		<b>Competenza</b>	<b>Punteggio</b>
<b>8</b>	<b>SPIRITO DI INIZIATIVA</b>  Questo indicatore considera i seguenti aspetti: <ul style="list-style-type: none"> <li>• capacità di attivarsi autonomamente senza aspettare sollecitazioni esterne</li> <li>• desiderio di cercare comunque soluzioni, anche attraverso strade mai percorse</li> <li>• attitudine ad anticipare gli eventi per coglierne le opportunità, senza farsi intimorire dai rischi connessi</li> </ul>	<b>0 - 25</b>	Fai solo ciò che ti è espressamente richiesto e bisogna sollecitarti più volte prima che ti attivi, trovi scuse per non prendere iniziative e ti limiti a sterili recriminazioni.
		<b>26 - 50</b>	Pur rendendoti conto della necessità di attivarti autonomamente non sempre sei in grado di prendere le necessarie iniziative.
		<b>51 - 75</b>	Non aspetti impulsi esterni e sollecitazioni, ma agisci prontamente, assumendo le necessarie iniziative. Previene le criticità e le situazioni di emergenza, adottando gli opportuni accorgimenti. Non ti scoraggi, perseveri e fai ripetuti tentativi per superare gli ostacoli.
		<b>76 - 100</b>	Guardi al futuro, più che come fonte di incertezze e rischi da cui cautelarti, come sfida a cogliere nuove opportunità e a cercare soluzioni inedite, che non tieni gelosamente per te, ma sei pronto a mettere a disposizione degli altri.

## ALLEGATO C SCHEDA PdG E PES

**SCHEDA DI PROPOSTA ATTIVITA' DI PROGETTO DI GRUPPO / ATTIVITA' FINALIZZATE A FAR FRONTE A PARTICOLARI ESIGENZE DI SERVIZIO (PES)  
ANNO .....**

*Compilare i soli campi sottostanti di interesse a seconda che si tratti di progetto di gruppo o PES*

<b>PARTICOLARI ESIGENZE DI SERVIZIO</b>	<input type="checkbox"/>
<b>PROGETTO DI GRUPPO</b>	<input type="checkbox"/>

Specificare se la proposta rientra tra gli obiettivi posti dall'amministrazione, riportare codifica DUP

Obiettivo strategico SES	
Obiettivo operativo SEO	
PEG	
NO, specificare motivazioni	

<b>SETTORE PROPONENTE</b>	
<b>DIRIGENTE RESPONSABILE PROGETTO</b>	
<b>RESPONSABILE OPERATIVO DI PROGETTO (SE DIVERSO DAL DIRIGENTE)</b>	

<b>TITOLO DEL PROGETTO E BREVE DESCRIZIONE INTRODUTTIVA</b>	
-------------------------------------------------------------	--

<b>DESCRIZIONE ATTIVITA' FINALIZZATE A FAR FRONTE A PARTICOLARI ESIGENZE DI SERVIZIO</b>	
------------------------------------------------------------------------------------------	--

<b>RISULTATI DA CONSEGUIRE</b>			
<b>PARAMETRI DI VERIFICA RAGGIUNGIMENTO RISULTATO</b>			
<b>INDICAZIONE ANALITICA FASI DEL PROGETTO (CRONOPROGRAMMA) / ATTIVITA' PER PARTICOLARI ESIGENZE DI SERVIZIO</b>			
<b>VALUTAZIONE DELLE RISORSE UMANE E STRUMENTALI NECESSARIE ALLA REALIZZAZIONE DEL PROGETTO SE APPROVATO</b>			
<b>MEMBRI DEL GRUPPO DI PROGETTO</b>			
		<b>INIZIO PROGETTO</b>	<b>FINE PROGETTO</b>
Nominativo dipendente	Categoria	Previsione incidenza % contributo individuale al progetto	Incidenza % effettiva contributo individuale al progetto (*)

**SPECIFICAZIONE CONTRIBUTI RICHIESTI AI MEMBRI DEL GRUPPO DI PROGETTO**

<b>INIZIO PROGETTO</b>		<b>FINE PROGETTO</b>
Nominativo dipendente	Contributi attesi	Valutazione finale(*)

**DEFINIZIONE FINALE DEI RISULTATI**

<b>RISULTATO CONSEGUITO (*)</b>	
<b>VALORE RAGGIUNTO DAI PARAMETRI DI VERIFICA (compreso rispetto termini realizzazione) (*)</b>	

*(\*) TALI CAMPI VANNO COMPILATI SOLO A RENDICONTAZIONE DEL PROGETTO / ATTIVITA' PER PARTICOLARI ESIGENZE DI SERVIZIO*