

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ENTE DI GESTIONE PER I PARCHI E LA BIODIVERSITÀ EMILIA CENTRALE

Approvato con delibera di C.E. n. ____ del _____

INDICE

1. Premessa	3
2. La Metodologia	6
3. I principi	7
4. Metodologia per la costruzione degli indicatori	9
5. Sperimentaltà e condivisione	10
6. La partecipazione dei Cittadini	10
7. Forme e mezzi per l'attività di Programmazione e controllo	11
8. Le competenze chiave dell'Organizzazione	12
9. Sistema di Valutazione della Performance dei Dirigenti, Incaricati EQ e dipendenti dell'Ente	15
<i>9.1 Regolamento per la valutazione della Performance Individuale e l'erogazione della retribuzione di risultato ai Dirigenti (Direttore) e Incaricati EQ dell'Ente.....</i>	15
<i>9.2 Regolamento per la valutazione della Performance Individuale e organizzativa del Personale Dipendente dell'Ente non Dirigente o Incaricato EQ</i>	17
10. Allegati – Scheda per redazione programmi e progetti del DUP – PIAO Schede di valutazione dei dipendenti Area Operatori, Operatori Esperti, Istruttori, Funzio- nari, Responsabili EQ, Direttore	22

1. Premessa

Il principio di misurazione e valutazione della performance insieme al **principio del- la programmazione e al principio della trasparenza** rappresentano i nuovi principi fondamentali a cui deve essere orientata tutta l'attività delle pubbliche amministrazioni con la medesima finalità, il miglioramento della qualità dei servizi.

Il miglioramento dei servizi della pubblica amministrazione dipende da **3 principi fondamentali**:

1. programmazione contabile e strategica;
2. misurazione e valutazione della performance;
3. trasparenza.

L'attività di misurazione e valutazione della performance deve rispondere a due obiettivi:

- a. il miglioramento della qualità dei servizi;
- b. la crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi perseguiti dai singoli in un quadro di trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate.

Il Sistema di misurazione della Performance introdotto dal Dlgs n.150/2009 così come modificato dal Dlgs n.74/2017 prevede che le amministrazioni valutino annualmente la performance organizzativa ed individuale.

La funzione di misurazione è affidata ai seguenti soggetti:

- OIV o nuclei di valutazione;
- dirigenti di ciascuna amministrazione;
- cittadini o altri utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione partecipando alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione.

La valutazione della performance organizzativa deve riguardare i seguenti ambiti:

1. L'attuazione delle politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;
2. la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi;
3. la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
4. lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, gli utenti e i destinatari dei servizi;
5. l'efficienza nell'impiego di risorse e la riduzione dei costi;
6. la qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
7. il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità

La valutazione della performance individuale di dirigenti e dipendenti deve riguardare

i seguenti ambiti:

- **il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;**
- **la qualità del contributo individuale assicurato alla struttura.**

Nel caso dei dirigenti e dei Responsabili EQ dovrà essere valutata la capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Accanto a tale riforma il Contratto Collettivo Nazionale degli Enti Locali del 16 Novembre 2022 ha ribadito i due principi fondamentali previsti dal CCNL 21/05/2018 in materia di valutazione:

1. **la distinzione tra performance individuale ed organizzativa (art.80);**
2. **la differenziazione del premio individuale (art.81).** Ai dipendenti che conseguono le valutazioni più elevate è attribuita una maggiorazione del premio individuale di cui all'art.80 che si aggiunge alla quota di detto premio attribuita al personale valutato positivamente sulla base dei criteri selettivi. La misura di detto premio non potrà essere inferiore al 30% del valore medio procapite dei premi attribuiti al personale valutato positivamente.

E' inoltre previsto che all'art.79, comma 2 lett. a) del CCNL 16/11/2022 che gli enti possono altresì destinare al fondo le seguenti ulteriori risorse, variabili di anno in anno di cui all'art. 67, comma 3, lettere a), b), c), d), f), g), j), k) del CCNL 21/05/2018 e che pertanto alla componente variabile del fondo delle risorse decentrate possano essere destinate risorse per il conseguimento di **“obiettivi dell'ente anche di mantenimento definiti nel piano della performance”**.

In generale, tali novità impongono una ridefinizione del sistema di misurazione della performance.

A. La distinzione tra performance individuale ed organizzativa (art.80 CCNL 16/11/2022);

Si stabilisce indicativamente di attribuire alla performance organizzativa il 40% ed alla performance individuale il 60% del totale delle risorse destinate ai premi correlati alla performance.

B. La differenziazione del premio individuale (art.81 CCNL 16/11/2022).

Dall'importo della performance individuale vengono calcolati la media di Ente, l'importo dei premi (30% della media), quindi il numero di premi (5% dei dipendenti arrotondato per eccesso o come stabilito in sede di contrattazione decentrata), con graduatoria di Ente.

La performance individuale viene poi calcolata come da punto 9 (fascia di voto, presenza, categoria, quindi le economie distribuite in base al voto).

C. Le “scelte organizzative, gestionali e di politica retributiva degli enti” ex art. 79, comma 2 lett. c) ccnl 16.11.2022

Nel piano della performance sarà necessario esplicitare quali “scelte organizzative, gestionali” l'ente intende adottare, la cui finalità strategica giustifica la destinazione di una quota della parte variabile del fondo: ogni ente dovrà decidere quale percentuale dell'importo della performance organizzativa destinare a tali obiettivi, al

fine di incentivarli in modo differenziato.

A questo proposito nella gestione degli obiettivi, oltre al collegamento degli stessi ai centri di responsabilità (Servizio) si collegherà ogni dipendente che ha partecipato alla realizzazione.

D. Applicazione delle disposizioni di cui all'art.4-bis, DL 13/2023 conv L. n.41/2023 e Circ. 1/2024 RGS-DPF "rispetto tempi di pagamento a 30 giorni delle fatture e impatto sulla performance individuale di dirigenti e incaricati di EQ

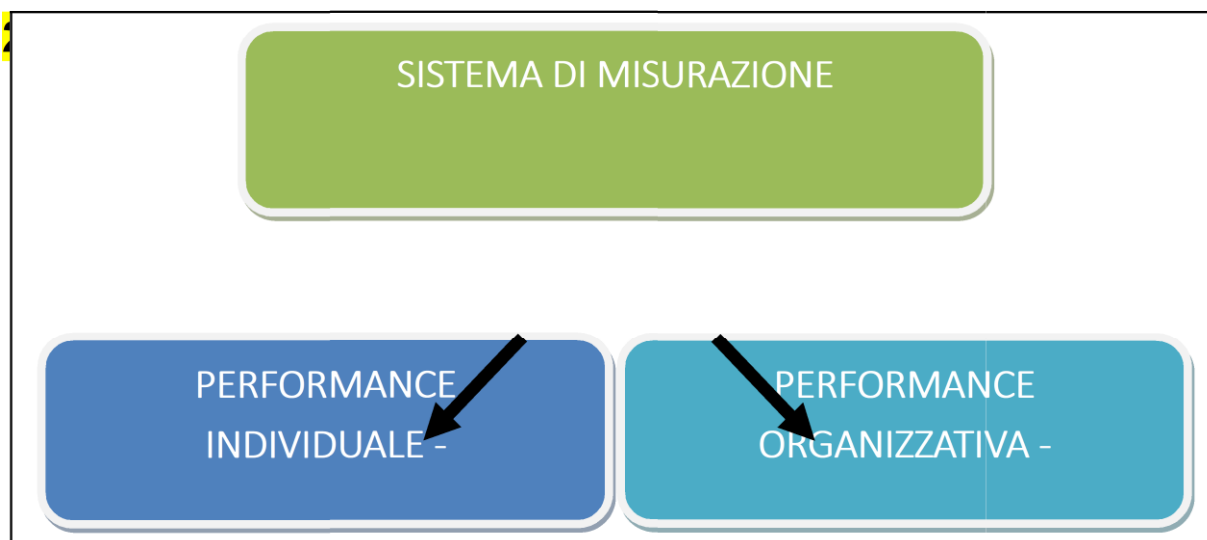
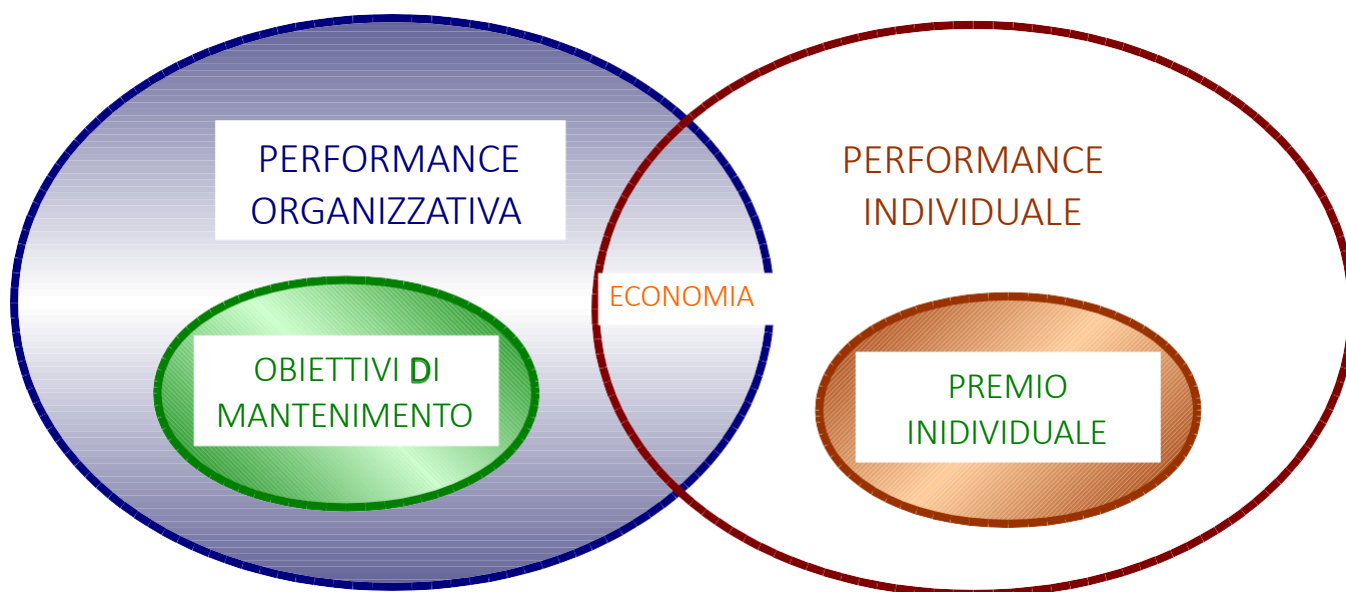
Si prevede di inserire un item nella scheda di valutazione del Direttore ed EQ cui sarà attribuito 1 punto sui 50 della parte comportamentale che sarà misurato con due valori (negativo o positivo). In caso di valore negativo, si procederà alla decurtazione del 30% dell'indennità di risultato corrispondente a tale ambito valutativo.

E. applicazione indicazioni di cui alla Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025 "Valorizzazione delle persone e produzione valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti".

La promozione della formazione costituisce uno specifico obiettivo di performance di ciascun dirigente che deve assicurare la partecipazione attiva dei dipendenti alle iniziative formative, in modo da garantire il conseguimento dell'obiettivo del numero di ore di formazione pro-capite annue, a partire dal 2025, non inferiore a 40, pari ad una settimana di formazione per anno.

Affinché la formazione del personale, non venga considerata una questione eminentemente tecnica: l'accurata definizione di obiettivi strategici di sviluppo delle competenze del personale, condotta a partire da una corretta rilevazione dei fabbisogni formativi, costituisce un presupposto necessario, ma non sufficiente, per una piena efficacia degli interventi formativi. Occorre che le persone e le amministrazioni si appropriino della dimensione "valoriale" della formazione, aumentando ovvero migliorando la consapevolezza del fatto che le iniziative di sviluppo delle conoscenze e delle competenze devono produrre valore per tre insiemi di soggetti: **le persone** che lavorano nelle amministrazioni quali beneficiari diretti delle iniziative formative, innanzi tutto; le amministrazioni stesse; **i cittadini e le imprese** quali destinatari dei servizi erogati dalle amministrazioni.

Il SMVP prevede infatti un monitoraggio semestrale rispetto all'obiettivo di garantire un numero ore di formazione pro-capite annue pari a 40 ore, ciò sia ai fini della responsabilità dirigenziale per i risultati della gestione, con le medesime conseguenze sanzionatorie previste in caso di inosservanza delle direttive, ma non solo. Va aggiunto, infatti, che i risultati negativi della gestione, incluso il mancato raggiungimento degli obiettivi delle politiche e dei programmi formativi, accertati da parte dell'Organismo indipendente di valutazione della performance-Nucleo di valutazione espongono il dirigente, cui tali risultati negativi siano imputabili, ad ulteriori conseguenze, anche sul piano della corresponsione del trattamento accessorio collegato ai risultati stessi, ai sensi dell'art. 24 del d.lgs. n. 165 del 2001. Il monitoraggio sarà effettuato sia a livello quantitativo misurando il numero delle ore di formazione fruite da ciascun dipendente sia a livello di valutazione individuale di ciascun Dirigente/Responsabile, tenendo conto di tale dato nell'item **"Leadership partecipativa"**.



2. La Metodologia

La metodologia adottata prevede la misurazione di due dimensioni della valutazione:

a) Performance organizzativa: La misurazione sarà orientata alla verifica dell'allineamento delle politiche, dei programmi e dei piani operativi rispetto alle esigenze espresse dai cittadini e dei portatori di interesse. Essenziale la realizzazione di un sistema ad albero: gli obiettivi delle linee di mandato, i programmi del DUP, i progetti del PEG e gli obiettivi del PIAO.

b) Performance individuale: se fino ad oggi la valutazione individuale è stata effettuata sulla posizione e sulla prestazione, oggi la necessità di valutare la performance individuale ci costringe ad allargare il focus.

Il termine "performance" contiene una visione più complessiva, dovendo valutare "il contributo che un soggetto apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei fini per i quali l'organizzazione è stata costituita": allora, il punto è che si deve essere in grado di valutare

non solo ciò che si fa ma anche come lo si fa. Occorre cioè valutare non solo l'aspetto quantitativo ma anche quello qualitativo del lavoro.

Perciò l'unico modello in grado di colmare la lacuna dei sistemi classici di valutazione è quello di poter apprezzare il grado di competenza posseduta rispetto agli items individuati. Il modello delle competenze colma la lacuna in quanto si focalizza anche sull'aspetto qualitativo del lavoro svolto. Questo consente all'organizzazione di crescere. Il sistema valuta sia la performance organizzativa (i dati quantitativi dell'organizzazione) che la performance individuale con il sistema delle competenze.

3. I principi

La valutazione deve rappresentare uno strumento per far crescere le “competenze delle persone, cioè deve rappresentare uno strumento volto a formare e a rendere consapevoli i valutati delle proprie conoscenze, capacità e comportamenti in ambito lavorativo, deve cioè misurare ciò che una persona dimostra di saper fare in relazione ad un determinato compito o attività in un determinato ambito disciplinare o professionale.

In quest'ottica il sistema di misurazione della performance dovrà essere focalizzato su due ambiti:

1) sui risultati attraverso l'attribuzione di obiettivi secondo logiche di performance management: gli obiettivi devono essere specifici e misurabili;

2) sulle capacità/competenze delle persone per farle crescere: la valutazione deve essere orientata allo sviluppo delle persone.

a) Integrare e semplificare gli strumenti esistenti: il nostro ciclo della Performance.

Un primo obiettivo del nostro Sistema è il miglioramento della capacità di programmazione e di verifica: in quest'ottica è indispensabile integrare e semplificare gli strumenti esistenti, Programma di Mandato, Documento Unico di Programmazione e relativi allegati, Bilancio di Previsione Pluriennale, Piano Esecutivo di Gestione, Piano Integrato di Attività e Organizzazione, Piano della Performance.

b) Distinguere fra obiettivi strategici e di gestione: l'impatto delle politiche pubbliche

L'esigenza di gestire più efficacemente le risorse e i processi organizzativi, la necessità di dare evidenza alle finalità definite dagli organi di governo (Comitato Esecutivo), impongono l'individuazione di obiettivi strategici di medio/lungo periodo, definiti nel Piano Strategico/Programma di mandato, da cui derivano le strategie di orizzonte quinquennale e le linee operative di orizzonte triennale approvate con il DUP.

Gli obiettivi strategici si connotano per l'elevata rilevanza rispetto ai bisogni dei cittadini e del territorio, gli obiettivi di gestione (PEG/PdO) ne costituiscono la declinazione operativa e sono:

- rilevanti e pertinenti rispetto agli obiettivi strategici (devono essere adeguati rispetto al raggiungimento degli obiettivi strategici);
- specifici e misurabili in termini concreti e chiari (presenza di indicatori)
- tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati (secondo le dimensioni dell'accessibilità, tempestività, trasparenza, efficacia);
- riferibili ad un arco temporale determinato (di norma corrispondente ad un anno);

- commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale/ internazionale o regionale e da comparazioni con amministrazioni analoghe;
- confrontabili con i trend di produttività dell'amministrazione, in un arco temporale di riferimento di norma triennale;
- correlati alla quantità e qualità delle risorse disponibili.

c) Come valutare gli obiettivi

Il focus è spostato sugli obiettivi, in definitiva sulla capacità di conseguire i risultati programmati: si tratta di uscire dalla logica dell'adempimento e dalla valutazione delle attività svolte per concentrarsi sulla capacità di raggiungere gli obiettivi.

La valutazione degli obiettivi si fonda sui seguenti elementi:

- Rilevanza: il peso degli obiettivi deriva dal loro grado di strategicità. Ad ogni Servizio vengono assegnati n. 3/4 obiettivi strategici corrispondenti agli obiettivi dell'EQ responsabile, tra gli stessi è possibile individuare obiettivi trasversali a tutti i servizi;
- Raggiungimento degli obiettivi: tutti i dipendenti sono valutati in parte in base alla performance individuale, connessa a parametri professionali definiti e relazionati al ruolo assegnato, ed in base alla performance organizzativa, connessa al grado raggiungimento degli obiettivi, il cui peso è maggiore per i dirigenti e per i responsabili EQ rispetto al restante personale. Nell'ambito della performance individuale, una parte di risorse (il 30% dell'importo medio) viene riservato ad una frazione di personale dell'Ente (il 5%), nell'ottica di una maggiore premialità e conformemente all'art. 81 CCNL 16.11.2022.

d) Pubblicità degli obiettivi

Uno dei capisaldi del Sistema di misurazione e valutazione è la trasparenza.

Tutto il ciclo di gestione della performance è guidato dal principio della trasparenza:

- Perché la pubblicità dell'azione amministrativa sia reale serve una capacità di comunicazione sintetica e una forte selettività delle informazioni rilevanti;
- il percorso di definizione degli obiettivi avviene secondo un metodo definito e condiviso (confronto con le governance e negoziazione amministratori/dirigenti);
- gli obiettivi assegnati ad ogni Dirigente/responsabile di servizio vengono condivisi con il personale assegnato;
- gli obiettivi strategici individuati sono presentati alle Comunità dell'Ente;
- gli obiettivi strategici (pochi e sinteticamente descritti) vengono pubblicati sul sito, per sottoporsi al confronto pubblico;
- la misurazione della performance prevede verifiche periodiche, che consentono di aggiustare continuamente l'attuazione dell'obiettivo stesso;
- la valutazione finale prevede la possibilità di un confronto con il valutato;
- il raggiungimento degli obiettivi e la valutazione finale dei dirigenti e responsabili EQ vengono pubblicati sul sito;
- il percorso di valutazione fornisce elementi per la programmazione successiva.

e) La differenziazione

Il D.Lgs. 150/09, come modificato dal D.Lgs. 74/17, prevede che competa al CCNL l'individuazione di criteri idonei a garantire la traduzione della differenziazione dei giudizi in un'effettiva diversificazione dei trattamenti economici premiali, diversificazione che il CCNL del 16.11.2022 prescrive agli artt.79 s.s. nelle già descritte modalità.

Il nostro Sistema crede nella differenziazione fra persone e gruppi di persone, intesa come riconoscimento al merito e all'apporto individuale e collettivo al raggiungimento degli obiettivi. Prevede, in una prospettiva di implementazione progressiva, indicazioni per favorire il miglioramento dell'attività di ogni collaboratore, in modo da rendere la differenziazione equa, per essere un effettivo strumento di miglioramento.

f) Connettere la valutazione agli obiettivi (pubblici) e alla capacità di riprogrammazione

La valutazione delle performance organizzativa ed individuale viene pertanto collegata alla capacità di definire e realizzare gli obiettivi e di riprogrammare e riorganizzare i processi in conseguenza dell'esito della valutazione dei risultati. Evidentemente questa dimensione assume rilievo per i dirigenti e, a seguire, per gli incaricati di EQ. Per il restante personale verrà valutato l'apporto nella realizzazione delle attività affidate necessarie per il raggiungimento degli obiettivi.

g) Valutazione intermedia

In sede di valutazione intermedia degli obiettivi viene valutato il grado di realizzazione degli stessi e si decide in base all'opportunità di apportare modifiche alla fasi o agli indicatori.

h) La valutazione negativa (art.3, comma 5 – bis del D.lgs 150/2000 e art. 55 quater dlgs 165/01)

Le valutazioni al di sotto dei 30 punti su 100 sono da ritenersi negative ai dell'art. (art.3, comma 5 – bis del D.lgs 150/2000 e art. 55 quater dlgs 165/01)

4. Metodologia per la costruzione degli indicatori

Gli indicatori sono misure relative, riferite a scale o ottenute come quozienti tra valori e/o quantità appositamente misurate. Sono espressi mediante parametri, numeri, rapporti, grandezze che misurino ed esprimano una performance dell'organizzazione.

- 1. Indicatori di Processo (Efficienza);**
- 2. Indicatori di Output;**
- 3. Indicatori di Qualità;**
- 4. Indicatori di Outcome.**

Gli **indicatori di processo** misurano l'efficienza e la capacità di utilizzo delle risorse. E' una analisi orientata ai "mezzi", sono per esempio i tempi medi di consegna di un Nulla Osta, il tempo medio di risposta a richieste di informazione, il tasso di utilizzo di una struttura.

Gli **indicatori di output** misurano la capacità dell'Ente di raggiungere gli obiettivi che si è dato, ovvero l'efficacia dell'azione amministrativa.

Gli **indicatori di outcome** approssimano l'effetto sugli utenti e sull'ambiente esterno nella sua accezione più ampia (paesaggio, ecosistemi, biodiversità). Non rappresentano ciò che è stato fatto ma le conseguenze generate, cioè il risultato inteso in senso ampio. Sono molto influenzati da variabili esterne.

Come anticipato nei paragrafi precedenti sarà fondamentale distinguere fra gli indicatori di *output* da inserire negli obiettivi annuali di PEG/PdO e quelli di *outcome* da inserire negli obiettivi strategici e nei programmi del DUP.

Gli indicatori di output dovranno essere più di uno per rendere in maniera più completa possibile il raggiungimento del risultato. Dovrà essere espresso il target, cioè il livello di raggiungimento di quell'indicatore.

5. Sperimentaltà e condivisione

Al sistema qui rappresentato continua ad applicarsi il principio di sperimentaltà, nel senso che si continuerà ad adeguarlo alle evoluzioni e/o alle modifiche normative/organizzative.

Un altro dei punti cardine è la condivisione: il Sistema verrà infatti attuato in stretta collaborazione con tutti gli attori: OIV/NdV, Amministrazione, Dirigenti, Responsabili dei Servizi, Sindacati, Dipendenti.

6. La Partecipazione dei cittadini

(Linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica n.4 del 28/11/2019).

Le Linee Guida n.4 del 28/11/2019 predisposte dal Dipartimento di Funzione Pubblica definiscono il concetto di valutazione partecipativa intesa come lavoro di collaborazione fra Amministrazioni Pubbliche e attori sociali, con il fine di integrare la visione amministrativa con il punto di vista dei cittadini e/o portatori di interessi, allo scopo di:

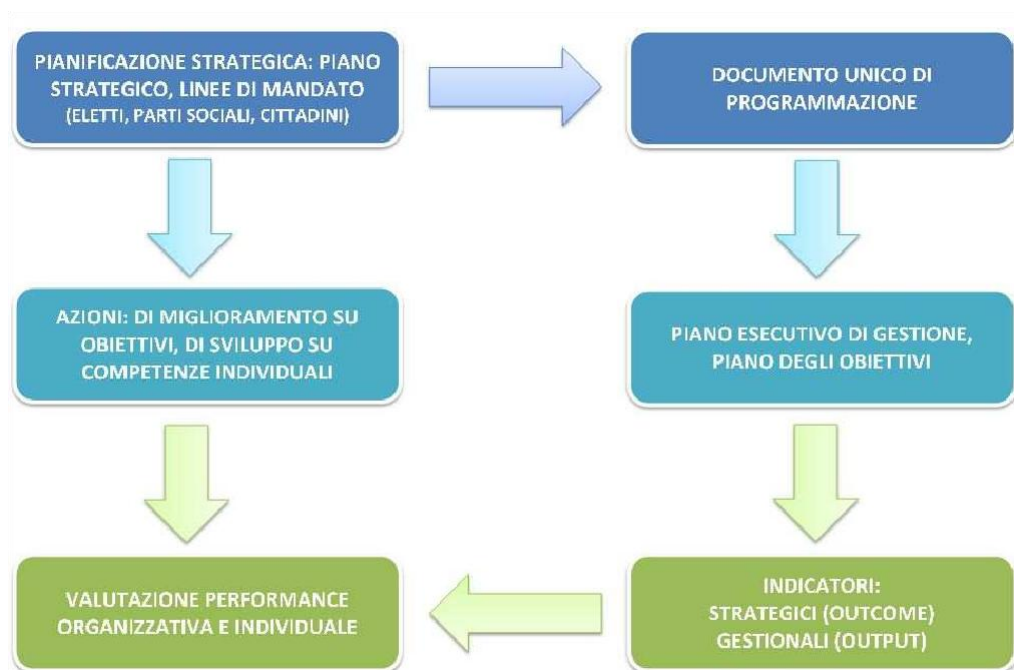
- Migliorare la qualità delle attività e dei servizi forniti;
- promuovere processi di innovazione amministrativa;
- mobilitare risorse economiche ed ambientali e capitale sociale presenti sul territorio;
- gestire e ridurre i conflitti rafforzando la fiducia nell'Ente e contrastando il deficit di legittimità e consenso;

A tal fine l'Ente intende prevedere attività di confronto attraverso la predisposizione di questionari strutturati messi a disposizione dei cittadini/utenti, con l'obiettivo di definire, attraverso un punto di vista esterno, quelle aree che secondo l'utenza richiedono l'intervento amministrativo; in questo modo gli attori sociali concorrono a definire attività che potranno essere incluse negli obiettivi strategici definiti dall'Ente in fase di programmazione.

Tale processo verrà proposto all'utenza sia in formato digitale che cartaceo, con i risultati messi a disposizione degli interessati attraverso i canali dell'Ente.

7. Forme e mezzi per l'attività di programmazione e controllo

Come accennato precedentemente il Sistema definisce un ciclo virtuoso, sintetizzabile nel seguente grafico:



Di conseguenza:

- la sezione operativa del DUP individua gli obiettivi triennali (programmi) che declinano la pianificazione strategica definita nel Piano Strategico/Programma di mandato, nonché nella sezione strategica del DUP stesso;
- il Bilancio è redatto in coerenza con gli obiettivi del DUP;
- il Piano Esecutivo di Gestione (PEG) (*assegnazione delle risorse alle Aree/servizi*) e il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) (*assegnazione degli obiettivi/progetti*) sono redatti in coerenza con gli obiettivi del DUP;
- gli obiettivi del PEG sono redatti su schede tipo e indicano: la relazione con gli obiettivi strategici, la traduzione in termini operativi, i tempi e le scadenze, le responsabilità organizzative ed i soggetti coinvolti, l'individuazione di indicatori e target, la comunicazione.

Fasi, tempi e modalità, soggetti della gestione del ciclo della Performance su base annuale

- settembre/novembre: attuazione del percorso per la definizione delle proposte di DUP e di bilancio di previsione (amministratori/dirigenti/parti sociali);
- dicembre: il CE approva il DUP e il bilancio di previsione, in attuazione delle strategie dell'Ente (Piano strategico; Programma di mandato);
- contestualmente: negoziazione degli obiettivi e delle risorse necessarie (dirigenti/amministratori);
- gennaio: il CE approva il PEG parte contabile;
- gennaio/febbraio: il CE, sentito il Nucleo Monocratico di Valutazione (d'ora in avanti

“Nucleo”) approva il Piano della performance contenuto nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), predisposto a cura del Direttore;

- conseguentemente: pubblicazione del PIAO sul web;
- in corso di esercizio: monitoraggio di norma quadrimestrale in base anche alle rilevazioni di natura contabile (controllo di gestione);
- a metà esercizio: report intermedio di misurazione della performance dell'Ente e dei gruppi che lo compongono, redatto dal Nucleo ed approvato dal Comitato Esecutivo (“Rapporto intermedio sulla performance”), al termine del quale si propongono gli eventuali interventi correttivi ai programmi e agli stanziamenti (Comitato Esecutivo);
- a fine esercizio: report finale di misurazione della performance (“Rapporto conclusivo sulla performance”), in cui si propongono gli eventuali correttivi ai programmi pluriennali (controllo strategico);
- maggio/giugno: erogazione dei premi al personale, in base alle risultanze del Rapporto sulla performance dei gruppi e alla valutazione dei comportamenti individuali;
- maggio-giugno: pubblicazione nella sezione Amministrazione Trasparente dell'Ente dei risultati relativi all'erogazione dei premi al personale, conformemente ai tempi ed ai modi degli obblighi di pubblicità a normativa vigente.

8. LE COMPETENZE CHIAVE DELL'ORGANIZZAZIONE

1) Direttore ed EQ

La percentuali di valutazione degli obiettivi è pari al 50% per i Dirigenti (Direttore) e per i Responsabili EQ

5 competenze di cui 3 strategiche e 2 rilevanti:

Strategiche:

N.	competenza	Definizioni
1	Capacità di razionalizzare	Capacità di snellire le attività amministrative e di semplificarle riducendo gli oneri burocratici e i tempi amministrativi a carico dell'utente nonché capacità di modernizzare e migliorare il servizio verso il cittadino (problem solving).
2	Governance e comunicazione.	Capacità di comunicare e rendere conto del proprio operato, con particolare riferimento al feed back agli amministratori di riferimento in relazione al progetto Governance, ai contenuti del piano anticorruzione e trasparenza e al controllo di gestione (relazione con il cittadino).
3	Differenziazione	Capacità di misurare ed evidenziare diversità di tipo quantitativo e qualitativo nei contributi dei propri collaboratori

rilevanti:

N.	competenza	Definizioni
4	Leadership partecipativa	Capacità di guidare e motivare i propri collaboratori, capacità di dialogo con i propri collaboratori, capacità di gestire relazioni, capacità di ascolto e di selezione delle esigenze dei propri collaboratori (+). Capacità di far funzionare la squadra in un'ottica di integrazione tra i servizi. Capacità di lavorare in squadra, quindi di riconoscere e valorizzare il contributo degli altri e di far crescere le persone (obbligo di assicurare almeno 40 ore di formazione annue).
5	Rispetto tempi di pagamento	Per Direttore: Calcolato sul "Tempo medio di ritardo ponderato" nell'anno estrapolato dalla piattaforma PCC: se il dato del codice SDI è positivo, è stato registrato un ritardo ponderato sulle liquidazioni e pertanto si procederà anche alla decurtazione dell'indennità di risultato come previsto dal DL n.13/2023 art.4-bis. Se il dato è negativo non si è registrato un ritardo ponderato Per incaricati di Elevata Qualificazione il calcolo avviene in base al numero e al valore complessivo delle fatture liquidate dal responsabile

2) Dipendenti (Area dei Funzionari)

La percentuale di valutazione degli obiettivi per i dipendenti di Area dei Funzionari, è pari al 40%.

5 competenze

N.	competenza	definizioni
1	Tecnico/operativa	Conoscenze (teoriche ed applicative) richieste per l'esercizio del ruolo.
2	Relazionale	Capacità di ascolto e risposta all'utente interno - esterno
3	Problem - Solving	Capacità di soluzione di problemi in autonomia, particolarmente in situazioni di crisi o di emergenza garantendo il rispetto delle norme di legge, regolamento, contratti collettivi e individuali e dei codici di comportamento
4	Integrazione nei servizi	Capacità di lavorare all'integrazione dei processi lavorativi promuovendo la collaborazione con altri servizi ed uffici
5	Programmazione e gestione di responsabilità affidate	Capacità di programmare, definire priorità, assumere la gestione di processi o procedure delegate dal proprio responsabile.

3) Dipendenti (Area degli Operatori, Operatori Esperti, Istruttori)

La percentuale di valutazione degli obiettivi per i dipendenti di Area degli Operatori, Operatori Esperti, Istruttori, è pari al 20%.

5 competenze

N.	competenza	definizioni
1	Tecnico/operativa	Conoscenze (teoriche ed applicative) richieste per l'esercizio del ruolo.
2	Relazionale	Capacità di ascolto e risposta all'utente interno - esterno
3	Problem - Solving	Capacità di soluzione di problemi in autonomia, particolarmente in situazioni di crisi o di emergenza garantendo il rispetto delle norme di legge, regolamento, contratti collettivi e individuali e dei codici di comportamento
4	Integrazione nei servizi	Capacità di lavorare all'integrazione dei processi lavorativi promuovendo la collaborazione con altri servizi ed uffici
5	Orientamento al servizio	Impegno personale, motivazione verso il proprio lavoro e tensione verso il risultato, nel rispetto delle norme di legge e dei regolamenti riguardanti il settore di appartenenza ed eventualmente dei settori con cui collabora

Il processo

L'idea è quella di introdurre un approccio partecipativo anche nel processo valutativo in modo da trasformare la valutazione da espropriazione a valorizzazione. Il valutato dovrà sentirsi non più l'oggetto della valutazione ma un soggetto attivo nel processo: la valutazione deve dare alle persone un'opportunità di conoscenza delle proprie capacità, deve perciò essere vissuta come occasione e come guida per scoprire potenzialità nascoste, oppure per migliorare eventuali lacune.

L'applicazione del principio della differenziazione

Il principio obbligatorio della differenziazione "forzata" introdotto dal D.lgs n.150/2009, poi modificato dal D.Lgs. n.74/2017 ed attualmente richiamato dal CCNL 16.11.2022, impone la distribuzione selettiva della quota prevalente delle risorse destinate al trattamento accessorio.

Si è pensato che la selettività nella distribuzione degli incentivi alla performance possa essere garantita attraverso l'individuazione dei seguenti criteri:

- a) un parametro della valutazione del comportamento per dirigenti e EQ misurata attraverso il criterio dello **scarto quadratico medio (deviazione standard) SQM**:

$$\sigma_x = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}$$

(σ) = scarto quadratico medio)

n = numero complessivo delle valutazioni

x_i = singola valutazione

$\bar{x}$ = media aritmetica delle valutazioni

L'idea è stata, perciò, quella di introdurre un concetto di “differenziazione indiretta” più che forzata attribuendo un punteggio pari a 3 punti su 100 relativo alla “*capacità di misurare ed evidenziare diversità di tipo quantitativo e qualitativo nei contributi dei propri collaboratori.*”

- b) l'introduzione delle seguenti 7 fasce di punteggio relative alla performance individuale:

Fasce	Punteggio	Performance individuale (Area Operatori, Istruttori, Funzionari). Indennità di risultato (EQ e Direttore).
1	Da >90 a 100	100%
2	Da >80 a 90	90%
3	Da >70 a 80	80%
4	Da >60 a 70	70%
5	Da >50 a 60	60%
6	Da >30 a 50	40%
7*	Inferiore a 30	0

La permanenza per un biennio nella 7^a fascia di valutazione può essere considerata ai fini dell'applicazione delle sanzioni previste dal Codice disciplinare per l'insufficiente rendimento, secondo le modalità indicate dal D. Lgs 165/2001.

9. SISTEMI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIRIGENTI, INCARICATI EQ E DIPENDENTI DELL'ENTE

Si riportano di seguito i sistemi di valutazione della performance individuale di:

- Dirigenti ed Incaricati EQ
- Dipendenti dell'Ente non dirigenti e non incaricati EQ

i sistemi aggiornano la parte relativa alla retribuzione di risultato dei relativi regolamenti.

9.1 Regolamento per la valutazione della performance individuale e l'erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti (Direttore) e incaricati EQ dell'Ente di Gestione per i Parchi e la Biodiversità Emilia Centrale.

ART. 1

Determinazione fondi per le indennità di posizione e della retribuzione di risultato

1. Il Comitato Esecutivo dell'Ente, sentito il Presidente, su proposta del Nucleo, nel rispetto dei criteri fissati dal CCNL e dal contratto decentrato integrativo, individua le posizioni dirigenziali o Incarichi EQ e fissa annualmente gli importi attribuibili alle posizioni secondo il sistema di pesatura in vigore.

ART. 2

Verifica dei risultati di gestione

1. A questo fine si utilizza il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa valutando le competenze e applicando i criteri come descritti al punto 8.

ART. 3

Procedura per la valutazione della performance individuale e l'attribuzione dell'indennità di risultato

1. Il Comitato Esecutivo stabilisce ogni anno a preventivo l'importo della retribuzione di risultato da assegnare al Direttore e ai Responsabili EQ nel limite massimo individuale di € 10.000,00. A detto importo si aggiungono le somme derivanti dalle economie risultanti dall'attuazione dei piani di razionalizzazione e gli incentivi previsti da norme di legge.
2. L'assegnazione dei punteggi nella scheda avviene nel rispetto della seguente procedura:
 - a) Il Nucleo compila per il Direttore, a titolo di proposta e con il Direttore compila per gli incaricati EQ a titolo di proposta la scheda di valutazione allegata;
 - b) le schede contenenti le valutazioni vengono trasmesse al Direttore e ai Responsabili EQ interessati, assegnando un termine perentorio di 10 giorni dal ricevimento per avanzare l'eventuale ricorso;
 - c) Il Direttore, e i responsabili EQ possono inviare osservazioni scritte, oppure chiedere di essere ascoltati dal Presidente, dal Direttore e dal Nucleo;
 - d) Il colloquio dovrà svolgersi entro il termine di 10 giorni dal ricevimento della richiesta;
 - e) il Comitato Esecutivo, sentito il Presidente, prende atto della proposta di valutazione del Nucleo e delle eventuali osservazioni o ricorsi avanzati dal Direttore e dai Responsabili EQ, assegna in via definitiva il punteggio finale per l'anno di riferimento.
3. L'importo dell'indennità viene percentualizzato in relazione all'effettiva presenza. Non si detraggono le assenze per ferie e recuperi di ore fatte in più.
4. Il mancato rispetto dei tempi medi di pagamento (Competenza rilevante per Direttore e Responsabili EQ) comporta una decurtazione del 30% dell'indennità di risultato come previsto dal DL n.13/2023 art.4-bis;
5. A consuntivo ciascun importo viene rideterminato a seconda della valutazione formulata dal Nucleo ed approvata dal Comitato Esecutivo; l'importo è rideterminato in base alle seguenti fasce di punteggio:

Fasce	punteggio	Performance individuale (Area Operatori, Istruttori, Funzionari). Indennità di risultato (EQ e Direttore)
1	Da >90 a 100	100%
2	Da >80 a 90	90%
3	Da >70 a 80	80%
4	Da >60 a 70	70%
5	Da >50 a 60	60%
6	Da >30 a 50	40%
7*	Inferiore a 30	0

6. Le somme non erogate a seguito di obiettivi non completamente raggiunti

rappresentano economie di bilancio.

ART. 4

Disposizioni applicabili ai dirigenti e Responsabili EQ comandati all'Ente

1. La valutazione dei dirigenti e Responsabili EQ comandati presso l'Ente per un periodo di tempo ridotto, e comunque fino al 50% sarà fatta dal Nucleo dell'Ente di appartenenza. il Nucleo dell'Ente da cui dipende prima di fare la valutazione dovrà acquisire il parere del Direttore Generale/Segretario Generale dell'Ente presso il quale il dirigente presta la parte residua del tempo di lavoro.
2. Per i dirigenti che si trovano in posizione di comando presso l'Ente in una quota di tempo superiore al 50%, la valutazione sarà fatta dal Nucleo dell'Ente utilizzatore, acquisendo il parere del Direttore Generale/Segretario Generale dell'Ente da cui dipende il Dirigente. La valutazione sarà espressa utilizzando la scheda dell'Ente utilizzatore.
3. Tuttavia, poiché le risorse per retribuire i Dirigenti sono nel fondo dell'Ente da cui dipendono, le procedure ed i tempi da osservarsi per i pagamenti saranno quelle dell'Ente nel cui organico è inserito il Dirigente.
4. I ricorsi contro la valutazione vanno indirizzati al Sindaco/Presidente dell'Ente dove il Dirigente presta la maggior parte del servizio.

9.2 Regolamento per la valutazione della performance individuale e organizzativa del Personale Dipendente dell'Ente, non Dirigente o Incaricato EQ.

ART. 1

Suddivisione delle risorse per premiare la performance

1. **La distinzione tra performance individuale ed organizzativa (art.80 CCNL 16/11/2022);** Si stabilisce di attribuire alla performance organizzativa il 40% ed alla performance individuale il 60% del totale delle risorse destinate ai premi correlati alla performance.
2. **La differenziazione del premio individuale (art.81 CCNL 16/11/2022).** Dall'importo della performance individuale vengono calcolati la media dell'Ente, l'importo dei premi (30% della media), quindi il numero di premi (5% dei dipendenti arrotondato per eccesso o come stabilito in sede di contrattazione decentrata), con graduatoria dell'Ente. La performance individuale viene calcolata come indicato negli articoli riportati di seguito (fascia di voto, presenza, categoria, quindi le economie distribuite in base al voto).
3. **Le “scelte organizzative, gestionali e di politica retributiva degli enti” ex art. 79, comma 2 lett. c) ccnl 16.11.2022**

Nel piano della performance sarà necessario esplicitare quali “scelte organizzative, gestionali” l'ente intende adottare, la cui finalità strategica giustifica la destinazione

di una quota della parte variabile del fondo: ogni ente dovrà decidere quale percentuale dell'importo della performance organizzativa destinare a tali obiettivi, al fine di incentivarli in modo differenziato.

A questo proposito nella gestione degli obiettivi, oltre al collegamento degli stessi ai centri di responsabilità (Servizio) si collegherà ogni dipendente che ha partecipato alla realizzazione.

ART. 2

Determinazione del budget e modalità di erogazione degli incentivi sulla performance Organizzativa ai Dipendenti

1. Il complesso delle risorse destinato a premiare la performance organizzativa viene suddiviso tra i diversi servizi dell'Ente secondo le seguenti modalità:
 - a) il numero dei dipendenti del Servizio, con esclusione dei titolari EQ, è suddiviso per area di appartenenza. Il calcolo è effettuato tenendo conto del personale con rapporto di lavoro a tempo parziale che è computato in proporzione alla durata del part-time e delle previsioni occupazionali dell'anno che sono calcolate per i mesi di prevedibile servizio;
 - b) a tutti i dipendenti per ogni Area di appartenenza si applica il parametro di riferimento contenuto nella seguente tabella:

Area	Parametro
Operatori esperti	1,00
Istruttori	1,30
Funzionari non EQ	1,50

2. Tale importo tra i dipendenti viene suddiviso per la somma nel servizio dei parametri di cui al comma 1 lett. b) ed il risultato così ottenuto viene moltiplicato per lo stesso parametro individuale.
3. Il personale part time, nuovo assunto o dimessosi in corso d'anno partecipa alla costruzione del fondo per l'incentivazione in proporzione al tempo di lavoro dovuto all'Ente nel periodo di servizio. In assenza di indicazioni di segno diverso, i budget a preventivo vengono costruiti unicamente in base al numero e all'Area di appartenenza dei dipendenti dell'Ente.
4. La valutazione del raggiungimento degli obiettivi è effettuata dal Direttore e dal Nucleo di Valutazione sulla scorta dei reports predisposti dal responsabile del servizio in cui sono indicati i risultati raggiunti riguardo agli obiettivi previsti nel DUP e nel PIAO.
5. Per risultati del Servizio percentualmente al di sotto della soglia del 70% tutto il gruppo perde il budget e conseguentemente non si eroga alcun incentivo. Per risultati percentualmente uguali o superiori a detta soglia si mantiene il budget, fino al tetto massimo fissato a preventivo, con la seguente rideterminazione: da 70% a 90% degli

obiettivi raggiunti si conserva l'80% del budget; da > di 90% degli obiettivi raggiunti si conserva il 100% del budget. Il Nucleo nel fissare la percentuale di realizzazione dei risultati tiene conto delle giustificazioni fornite dai responsabili. Il Nucleo può certificare che all'interno del servizio soltanto uno o più gruppi di dipendenti possano non aver completamente raggiunto obiettivi specifici loro assegnati. In tali casi il budget del Servizio viene suddiviso a consuntivo, in modo da consentire la decurtazione della sola parte spettante al sottogruppo che non ha raggiunto completamente gli obiettivi. Della suddivisione a consuntivo del budget del Servizio e delle sue cause Il Nucleo riferisce nel verbale dell'incontro in cui si è svolta la verifica finale degli obiettivi di gestione.

6. Le somme relative alla performance organizzativa non erogate a seguito di obiettivi non completamente raggiunti, tornano nella disponibilità del Fondo dell'anno successivo.

ART. 3

Modalità di erogazione degli incentivi sulla performance individuale ai Dipendenti

1. Le risorse destinate alla corresponsione dei premi correlati alla performance individuale avviene mediante compilazione da parte del responsabile di servizio delle schede di valutazione secondo quanto previsto da vigente sistema di valutazione della performance anche in ordine ad eventuali richieste di revisione della stessa.
2. Per l'erogazione di tale quota si procede moltiplicando la valutazione individuale per il parametro di Inquadramento dell'Area di cui all'art. 2. I risultati così ottenuti vengono sommati per tutti dipendenti del servizio, le risorse destinate alla valutazione individuale sono divise per tale somma dando come risultato un valore unitario che viene infine moltiplicato per la valutazione di ciascun dipendente calcolata applicando il parametro della categoria di appartenenza.
3. Prima di procedere all'effettiva erogazione di tali risorse a ciascun dipendente viene decurtata l'eventuale somma corrispondente alle assenze dal servizio derivanti dall'applicazione del comma 1 dell'art.71 del D.L. 112/08 con esclusione delle eccezioni espressamente indicate. I risparmi derivanti dall'applicazione dell'art. 71, comma 1 del D.L. 112/2008 rappresentano economie di bilancio.
4. L'effettiva erogazione delle risorse per i premi correlati alla performance avverrà a consuntivo entro il mese di maggio/giugno dell'anno successivo in applicazione dei seguenti criteri e della relativa procedura applicativa.
5. Il fondo destinato alla performance individuale, al netto della quota per la "differenziazione del premio individuale", viene suddiviso tra i dipendenti con la seguente formula:

$$P = F / \sum p \times p.i.$$

dove il Premio (P) viene calcolato suddividendo il budget della performance individuale (F) per la sommatoria di tutte le valutazioni individuale ($\sum p$), definendo un "valore punto" da moltiplicare per la valutazione individuale di ciascun dipendente.

Il budget per la performance individuale viene suddiviso in relazione al parametro di categoria e all'effettiva presenza del dipendente rispetto a quella contrattualmente prevista per un dipendente a tempo pieno e costituisce il premio di risultato relativo a quell'anno.

Gli importi individuali vengono poi rideterminati in relazione alle seguenti fasce:

Fasce	punteggio	Performance individuale (Area Operatori, Istruttori, Funzionari). Indennità di risultato (EQ e Direttore)
1	Da >90 a 100	100%
2	Da >80 a 90	90%
3	Da >70 a 80	80%
4	Da >60 a 70	70%
5	Da >50 a 60	60%
6	Da >30 a 50	40%
7*	Inferiore a 30	0

Le economie derivanti da un'incentivazione inferiore al 100% vengono infine ridistribuite tra tutti i dipendenti in proporzione al voto ottenuto, rapportato all'effettiva presenza contrattualmente dovuta.

ART. 5

Norme procedurali

Il Responsabile del Servizio Incaricato EQ effettua la valutazione dei dipendenti del proprio servizio.

La scheda di valutazione è consegnata al dipendente dal Responsabile del Servizio Incaricato EQ nel corso di un breve colloquio.

Nel caso in cui un dipendente sia coinvolto in obiettivi strategici di un servizio diverso da quello di appartenenza, come rilevato dalle stesse schede degli obiettivi strategici, la valutazione dovrà essere effettuata in maniera congiunta dai responsabili coinvolti.

Il sistema prevede la possibilità per il dipendente di effettuare un ricorso sulla valutazione della performance individuale, chiedendo eventualmente un colloquio con il Direttore.

Detto ricorso va inviato, entro 10 giorni dal ricevimento delle schede di valutazione, al Direttore, il quale decide in merito al ricorso sentito il parere del Nucleo e tenuto conto dell'eventuale colloquio con il ricorrente, eventualmente assistito da un rappresentante sindacale.

Il colloquio dovrà svolgersi entro il termine di 10 giorni dal ricevimento della richiesta;

Tutto il processo di valutazione è collegato alle fasi di presentazione e gestione del piano della performance, del PIAO, del PEG e del controllo di gestione.

La mancata o parziale compilazione o consegna dei moduli forniti nei tempi richiesti da parte del valutatore, comporta la non erogazione della retribuzione di risultato allo stesso.

Art.6

Disposizioni applicabili ai dipendenti comandati ad altre amministrazioni pubbliche

Ai dipendenti comandati ad altre pubbliche amministrazioni, ma percipienti il premio di risultato dall'ente di appartenenza, si applicano le seguenti disposizioni:

Performance Individuale:

- 1) il dipendente comandato avrà un budget a sè stante;
- 2) per quanto attiene la valutazione il Comitato di Direzione gli attribuirà una valutazione pari alla media riscontrata nella posizione economica dell'area di appartenenza del dipendente.

Performance Organizzativa:

- 1) il dipendente comandato avrà un budget a se stante;
- 2) per quanto attiene la valutazione il Comitato di Direzione gli attribuirà una valutazione pari alla media riscontrata nella posizione economica dell'area di appartenenza del dipendente.

10. NORME FINALI

Dalla data di entrata in vigore del presente Regolamento sono abrogate tutte le disposizioni regolamentari interne dell'Amministrazione che risultino incompatibili con le norme di cui al presente atto.

10. Allegati – Scheda per redazione programmi e progetti del DUP – PIAO Schede di valutazione dei dipendenti Area Operatori, Operatori Esperti, Istruttori, Funzionari, Responsabili EQ, Direttore;

SCHEDE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE

SCHEDA DI VALUTAZIONE DIPENDENTI AREA OPERATORI / OPERATORI ESPERTI / ISTRUTTORI

ANNO _____

COGNOME: _____ NOME: _____
AREA: _____

	Parametri	n. parametri	punteggio massimo per parametro	punti disponibili
Risultati	Attuazione degli obiettivi assegnati (risultati)	1		20
Comportamento		5	18	80
Totale massimo raggiungibile				100
OBIETTIVI	VALUTAZIONI	PUNTEGGIO	max 20 punti	
1.1 Attuazione degli obiettivi assegnati. La valutazione del parametro tiene conto dell'apporto dato dal dipendente alla performance di Ente, agli obiettivi del Servizio (valutazione minima 70%) ed a quelli individuali in coerenza con le riunioni di Servizio e i colloqui intermedi.	Insufficiente	0		
	Sufficiente	4		
	discreto	8		
	buono	12		
	ottimo	16		
	eccellente	20	x	20
sottototale Risultati gestionale				20
competenze	VALUTAZIONI	PUNTEGGIO	max 80 punti	
2.1 Competenza tecnico-operativa. Conoscenze (teoriche ed applicative) richieste per l'esercizio del ruolo	Insufficiente	0		
	Sufficiente	2		
	discreto	4		
	buono	6		
	ottimo	8	x	8
2.2 Competenza relazionale. Capacità di ascolto e risposta all'utente interno-esterno	Insufficiente	0		
	Sufficiente	4,6		
	discreto	9		
	buono	13,6		
	ottimo	18	x	18
2.3 Problem-solving. Capacità di soluzione di problemi in autonomia, particolarmente in situazioni di crisi o di emergenza garantendo il rispetto delle norme di legge, regolamento, contratti collettivi e individuali e dei codici di comportamento	Insufficiente	0		
	Sufficiente	4,6		
	discreto	9		
	buono	13,6		
	ottimo	18	x	18
2.4 Competenza di integrazione nei servizi. Capacità di lavorare all'integrazione dei processi lavorativi promuovendo la collaborazione con altri servizi ed uffici	Insufficiente	0		
	Sufficiente	4,6		
	discreto	9		
	buono	13,6		
	ottimo	18	x	18
2.5 Orientamento al servizio. Impegno personale, motivazione verso il proprio lavoro e tensione verso il risultato, nel rispetto delle norme di legge e dei regolamenti riguardanti il settore di appartenenza ed eventualmente dei settori con cui collabora	Insufficiente	0		
	Sufficiente	4,6		
	discreto	9		
	buono	13,6		
	ottimo	18	x	18
sottototale comportamento				80
Per ogni parametro possono essere assegnati anche punteggi decimali				
TOTALE				100

Il Responsabile di Servizio

Decisione finale del Direttore a seguito del ricorso:

☐ Si conferma la valutazione.

Motivazioni: _____

☐ Si accoglie il ricorso e si modifica la valutazione della prestazione individuale in _____

Motivazioni: _____

IL DIRETTORE

SCHEDA DI VALUTAZIONE DIPENDENTI AREA FUNZIONARI

ANNO _____

COGNOME: _____ NOME: _____
STRUTTURA: _____

	Parametri	n. parametri	punteggio massimo per parametro	punti disponibili
Risultati	Attuazione degli obiettivi assegnati (risultati)	1		40
Comportamento		5	18	60
Totale massimo raggiungibile				100
OBIETTIVI	VALUTAZIONI	PUNTEGGIO	max 40 punti	
1.1 Attuazione degli obiettivi assegnati. La valutazione del parametro tiene conto dell'apporto dato dal dipendente alla performance di Ente, agli obiettivi del Servizio (valutazione minima 70%) ed a quelli individuali sulla base di apposita scheda mensile predisposta dal Responsabile (oggetto del colloquio semestrale già previsto dal sistema di valutazione)	Insufficiente	0		
	Sufficiente	6		
	discreto	12		
	buono	24		
	ottimo	36		
	eccellente	40	x	40
subtotale Risultati gestionale				40
competenze	VALUTAZIONI	PUNTEGGIO	max 60 punti	
2.1 Competenza tecnico-operativa. Conoscenze (teoriche ed applicative) richieste per l'esercizio del ruolo	Insufficiente	0		
	Sufficiente	6		
	discreto	8		
	buono	10		
	ottimo	12	x	12
2.2 Competenza relazionale. Capacità di ascolto e risposta all'utente interno-esterno	Insufficiente	0		
	Sufficiente	6		
	discreto	8		
	buono	10		
	ottimo	12	x	12
2.3 Problem-solving. Capacità di soluzione di problemi in autonomia, particolarmente in situazioni di crisi o di emergenza garantendo il rispetto delle norme di legge, regolamento, contratti collettivi e individuali e dei codici di comportamento	Insufficiente	0		
	Sufficiente	6		
	discreto	8		
	buono	10		
	ottimo	12	x	12
2.4 Competenza di integrazione nei servizi. Capacità di lavorare all'integrazione dei processi lavorativi promuovendo la collaborazione con altri servizi ed uffici	Insufficiente	0		
	Sufficiente	6		
	discreto	8		
	buono	10		
	ottimo	12	x	12
2.5 Programmazione e gestione di responsabilità affidate. Capacità di programmare, definire priorità, assumere la gestione di processi o procedure delegate dal proprio responsabile	Insufficiente	0		
	Sufficiente	6		
	discreto	8		
	buono	10		
	ottimo	12	x	12
subtotale comportamento				60
Per ogni parametro possono essere assegnati anche punteggi decimali				
Il Responsabile di Servizio				
TOTALE				100

Decisione finale del Direttore a seguito del ricorso:

Si conferma la valutazione.

Motivazioni: _____

Si accoglie il ricorso e si modifica la valutazione della prestazione individuale in _____

Motivazioni: _____

IL DIRETTORE

DEFINIZIONE VALORI PARAMETRI Area Operatori, Operatori Esperti,Istruttori, Funzionari

	valori	definizione dei valori per ciascun parametro
1.1 Attuazione obiettivi assegnati	Insufficiente	L'apporto dato alla realizzazione degli obiettivi del Servizio di appartenenza non è adeguato rispetto alla attese
	Sufficiente	L'apporto dato alla realizzazione degli obiettivi del Servizio è modesto rispetto alla attese
	Discreta	L'apporto dato alla realizzazione degli obiettivi del Servizio è utile
	Buona	L'apporto dato alla realizzazione degli obiettivi del Servizio è importante
	Ottima	L'apporto dato alla realizzazione degli obiettivi del Servizio è fondamentale.
	valori	definizione dei valori per ciascun parametro
2.1 Competenza tecnico-operativa. Conoscenze (teoriche ed applicative) richieste per l'esercizio del ruolo.	Insufficiente	La prestazione non è adeguata
	Sufficiente	Il dipendente potrebbe impegnarsi di più nell'esercizio dei compiti affidati
	Discreto	Applica le conoscenze in modo autonomo, ma contribuendo solo operativamente al raggiungimento degli obiettivi
	Buona	Il dipendente è in grado di applicare le conoscenze in modo autonomo, rispettando i tempi e gli standard stabiliti nel piano della performance di Ente
	Ottima	E' in grado di applicare in modo autonomo le conoscenze possedute, individuando modalità innovative e migliorative in coerenza con gli obiettivi individuati nel piano della performance
	valori	definizione dei valori per ciascun parametro
2.2 Competenza relazionale. capacità di ascolto e risposta all'utente interno-esterno	Insufficiente	La prestazione resa su questo fattore non è adeguata
	Sufficiente	a) Fatica ad ascoltare le richieste b) non si fa sempre carico dei problemi c) tende a sfuggire le relazioni con gli altri d) fornisce risposte non sempre soddisfacenti
	Discreto	a) Qualche volta ascolta in maniera formale b) dà risposte soddisfacenti, anche se limitate c) fornisce la prestazione qualche volta senza rispettare i tempi stabiliti
	Buona	a) Ascolta attivamente, facendo domande di verifica b) dà risposte soddisfacenti c) fornisce la prestazione in tempi e modi adeguati, secondo quanto stabilito nel peg e negli altri strumenti di programmazione operativa
	Ottima	a) + b) del "BUONO" c) interpreta le esigenze anche non espresse d) agisce cercando di agevolare e semplificare le relazioni interne - esterne

	valori	definizione dei valori per ciascun parametro
2.3 Problem-solving. Capacità di soluzione di problemi, particolarmente in situazioni di crisi o di emergenza garantendo il rispetto delle norme di legge, regolamento, contratti collettivi e individuali e dei codici di comportamento	Insufficiente	La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese
	Sufficiente	Fuori dalle attività standard si muove con qualche difficoltà; non sempre riesce a stabilire priorità d'azione; è in difficoltà nel risolvere problemi in situazioni di emergenza
	Discreto	Emerge un'attitudine alla soluzione di problemi ordinari, è meno spiccata invece l'abilità nel caso di situazioni di emergenza
	Buona	Emerge una buona capacità a misurarsi con situazioni non ordinarie
	Ottima	Emerge un'ottima capacità a misurarsi con situazioni complesse anche in situazioni di emergenza

	valori	definizione dei valori per ciascun parametro
2.4 Competenza di integrazione nei servizi. Capacità di lavorare all'integrazione dei processi lavorativi promuovendo la collaborazione con altri servizi ed uffici	Insufficiente	La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese
	Sufficiente	In alcune occasioni non coopera ed ha una visione negativa delle attività svolte dagli altri uffici; non sempre riesce a cogliere l'utilità dell'integrazione tra uffici
	Discreto	Qualche volta è indifferente e passivo nei confronti delle esigenze delle altre strutture; se coinvolto in un progetto intersetoriale, di norma mantiene un atteggiamento poco impegnato
	Buona	Si lascia coinvolgere volentieri in progetti e programmi intersettoriali; mantiene solitamente un atteggiamento collaborativo e propositivo, mostra rispetto e considerazione nei confronti delle idee e delle attività svolte da altri
	Ottima	Lavora al consolidamento del gruppo, valorizzando i processi di integrazione ed esprimendo apprezzamento per i contributi di altri settori e uffici. Fa riferimento continuo alla necessità di integrazione intersetoriale per affrontare i problemi più complessi dell'Ente. Sa utilizzare strumenti quali il project management e l'organizzazione per processi e riesce a valorizzare tutti i momenti utili alla costruzione di un vero spirito di squadra

ISTRUTTORI E OPERATORI	valori	definizione dei valori per ciascun parametro
2.5. Orientamento al servizio. Impegno personale, motivazione verso il proprio lavoro e tensione verso il risultato, nel rispetto delle norme di legge e dei regolamenti riguardanti il settore di appartenenza ed eventualmente dei settori con cui collabora	Insufficiente	La prestazione non è adeguata
	Sufficiente	a) E' poco consapevole del grado di responsabilità connessa alle proprie attività. b) Fatica a programmare il lavoro
	Discreto	a) E' consapevole del grado di responsabilità connessa alle proprie attività b) programma il lavoro in funzione di singoli obiettivi, rispettando i tempi stabiliti
	Buona	a) E' consapevole del grado di responsabilità connessa alla propria attività b) programma il lavoro, rispettando i tempi stabiliti nel peg e negli altri strumenti di programmazione operativa e verifica la sua attività in corso d'opera, autocorreggendosi
	Ottima	a) E' consapevole del grado di responsabilità connessa alla propria attività b) programma il lavoro, rispettando i tempi stabiliti nel peg e negli altri strumenti di programmazione operativa e verifica la sua attività in corso d'opera, autocorreggendosi c) sensibilizza i colleghi sulle attività da svolgersi, diffondendo un clima responsabile e produttivo d) influenza positivamente i colleghi sulla gestione in piena autonomia delle attività affidate a ciascuno

FUNZIONARI	valori	definizione dei valori per ciascun parametro
2.5. Programmazione e gestione di responsabilità affidate. Capacità di programmare, definire priorità, assumere la gestione di processi o procedure delegate dal proprio responsabile	Insufficiente	La prestazione non è adeguata
	Sufficiente	a) E' poco consapevole del grado di responsabilità connessa alle proprie attività. b) Fatica a programmare il lavoro
	Discreto	a) E' consapevole del grado di responsabilità connessa alle proprie attività b) programma il lavoro in funzione di singoli obiettivi, rispettando i tempi stabiliti
	Buona	a) E' consapevole del grado di responsabilità connessa alla propria attività b) programma il lavoro, rispettando i tempi stabiliti nel peg e negli altri strumenti di programmazione operativa e verifica la sua attività in corso d'opera, autocorreggendosi
	Ottima	a) E' consapevole del grado di responsabilità connessa alla propria attività b) programma il lavoro, rispettando i tempi stabiliti nel peg e negli altri strumenti di programmazione operativa e verifica la sua attività in corso d'opera, autocorreggendosi c) sensibilizza i colleghi sulle attività da svolgersi, diffondendo un clima responsabile e produttivo d) influenza positivamente i colleghi sulla gestione in piena autonomia delle attività affidate a ciascuno

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI GESTIONALI INCARICATI ELEVATA QUALIFICAZIONE
ANNO _____

COGNOME: _____ **NOME:** _____

SERVIZIO: _____

	Parametri	n. parametri	punteggio massimo per parametro	punti disponibili
Risultati	Attuazione degli obiettivi assegnati (risultati)			50
Comportamento Manageriale	Parametri strategici	3	15	30
	Parametri rilevanti	2	15	20
subtotale comportamento manageriale				50
Totale massimo raggiungibile				100
Risultati gestionali	VALUTAZIONI	PUNTEGGIO	max 50 punti	
1.1 Attuazione degli obiettivi assegnati. La valutazione del parametro tiene conto dell'apporto dato dal dipendente alla performance di ente, agli obiettivi del Servizio (valutazione minima 70%) ed a quelli individuali.	Per risultati superiori al 40% il punteggio si riproporziona come segue: 50:100-X:percentuale risultati certificata dal Nucleo di Valutazione	Punteggio risultante dalla proporzione		50
subtotale Risultati gestionale				50
Parametri strategici	VALUTAZIONI	PUNTEGGIO	Max 30 punti	
2.1 Capacità di razionalizzare. Capacità di snellire le attività amministrative e di semplificarle riducendo gli oneri burocratici e i tempi amministrativi a carico dell'utente nonché capacità di modernizzare e migliorare il servizio verso il cittadino.	Insufficiente	0		
	Sufficiente	3,75		
	discreto	7,5		
	buono	11,25		
	ottimo	15	x	15
2.2 Governance e comunicazione. Capacità di comunicare e rendere conto del proprio operato, con particolare riferimento al feed back agli amministratori di riferimento in relazione al progetto Governance, ai contenuti del piano anticorruzione e trasparenza e al controllo di gestione. (Relazione con il Cittadino)	Insufficiente			
	Sufficiente	3		
	discreto	6		
	buono	9		
	ottimo	12	x	12
2.3 Differenziazione. Capacità di misurare ed evidenziare diversità di tipo quantitativo e qualitativo nei contributi dei propri collaboratori (*)	Insufficiente	0		
	Sufficiente	0,75		
	discreto	1,5		
	buono	2,25		
	ottimo	3	x	3
subtotale parametri strategici				30
Parametri rilevanti	VALUTAZIONI	PUNTEGGIO	max 20 punti	
2.4 Leadership partecipativa/Team building. capacità di guidare, motivare e di dialogare con i propri collaboratori, capacità di gestire relazioni, capacità di far funzionare la squadra in un'ottica di integrazione tra i Servizi. Capacità di lavorare in squadra, quindi di riconoscere e valorizzare il contributo degli altri e di far crescere le persone (obbligo di assicurare almeno 40 ore di formazione annue).	Insufficiente	0		
	Sufficiente	4,75		
	discreto	9,5		
	buono	14,25		
	ottimo	19	x	19
2.5 Rispetto tempi di pagamento Per gli Incaricati di Elevata Qualificazione il calcolo avviene in base al numero e al valore complessivo delle fatture liquidate dal responsabile di Servizio, se il dato del codice SDI è positivo, è stato registrato un ritardo ponderato sulle liquidazioni e pertanto si pro-cederà anche alla decurtazione dell'indennità di risultato come previsto dal DL n.13/2023 art.4-bis. Se il dato è negativo non si è registrato un ritardo ponderato	Indicatore "Tempo medio di ritardo ponderato" positivo	0		
	Indicatore "Tempo medio di ritardo ponderato" negativo	1	x	1
subtotale parametri rilevanti				20

sottototale Comportamento manageriale		50
Per ogni parametro possono essere assegnati anche punteggi decimali		
TOTALE		100
PIANO DI SVILUPPO	azioni e strumenti	
Aree di miglioramento		

NOTE

* Il punteggio del parametro 2.3 è attribuito in relazione alla capacità di differenziare le proposte di valutazione dei collaboratori con lo scarto quadratico medio (SQM).

Il risultato ottenuto è proporzionato al peso del medesimo fattore per il livello. Se SQM maggiore/uguale a 10 la valutazione è pari a 3, per valori inferiori a 10 la valutazione è riproporzionata di conseguenza. Si applica la seguente proporzione: $10 (\text{scarto massimo valutabile}) : 3 = \text{Scarto effettivo} : X$. Qualora la PO non valuti collaboratori o proponga la valutazione, anche solo per un parere, o ne valuti o proponga la valutazione di un solo collaboratore il punteggio relativo al parametro "Differenziazione" viene ridistribuito in parti uguali tra gli altri 2 parametri strategici. Nel caso la PO debba valutare un numero di collaboratori inferiore a 5, il suo scarto viene aumentato come segue: con 2 collaboratori + 0,9, con 3 + 0,6, con 4 + 0,3.

+ Nell'assegnazione del punteggio a questo fattore il Nucleo di Valutazione terrà conto dell'esito delle indagini sul benessere organizzativo previste dall'art. 14 del D. Lgs. 150/2009

^ "Tempo medio di ritardo ponderato" nell'anno estrapolato dalla piattaforma PCC per ciascun Responsabile (Unità Organizzativa/ codice SDI). Se il "Tempo medio di ritardo ponderato" del relativo codice SDI è un valore positivo, è stato registrato un ritardo ponderato sulle liquidazioni e pertanto si procederà anche alla decurtazione dell'indennità di risultato come previsto dal DL n.13/2023 art.4-bis. Se il dato è negativo non si è registrato un ritardo ponderato.

Per i Responsabili con più codici SDI nello stesso Ente, la decurtazione si applica anche nel caso in cui si registri un solo codice SDI positivo.

IL DIRETTORE

IL NUCLEO DI VALUTAZIONE

VALUTAZIONE FINALE

Ricorso contro la valutazione

si

no

Colloquio a seguito del ricorso svoltosi il _____

DECISIONE FINALE

punteggio:

IL DIRETTORE

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI GESTIONALI DIRETTORE

ANNO _____

COGNOME: _____ NOME: _____

	Parametri	n. parametri	punteggio massimo per parametro	punti disponibili
Risultati	Attuazione degli obiettivi assegnati (risultati)			50
Comportamento Manageriale	Parametri strategici	3	15	33
	Parametri rilevanti	2	10	17
sottotale comportamento manageriale				50
Totale massimo raggiungibile				100
Risultati gestionali	VALUTAZIONI	PUNTEGGIO	Max 50 punti	
1.1 Attuazione degli obiettivi assegnati. La valutazione del parametro tiene conto dell'apporto dato dal dipendente alla performance di ente, agli obiettivi della struttura di appartenenza (valutazione minima 70%) ed a quelli individuali.	Per risultati superiori al 50% il punteggio si riproporziona come segue: 50:100-X:percentuale risultati certificata dal Nucleo di Valutazione	Punteggio risultante dalla proporzione		50
sottotale Risultati gestionale				50
Parametri strategici	VALUTAZIONI	PUNTEGGIO	max 33 punti	
2.1 Capacità di razionalizzare. Capacità di snellire le attività amministrative e di semplificare riducendo gli oneri burocratici e i tempi amministrativi a carico dell'utente nonché capacità di modernizzare e migliorare il servizio verso il cittadino. (PROBLEM SOLVING)	Insufficiente Sufficiente discreto buono ottimo	0 3,75 7,5 11,25 15	x	15
2.2 Governance e comunicazione. Capacità di comunicare e rendere conto del proprio operato, con particolare riferimento al feed back agli amministratori di riferimento in relazione al progetto Governance, ai contenuti del piano anticorruzione e trasparenza e al controllo di gestione. (RELAZIONE CON IL CITTADINO)	Insufficiente Sufficiente discreto buono ottimo	0 3,75 7,5 11,25 15	x	15
2.3 Differenziazione. Capacità di misurare ed evidenziare diversità di tipo quantitativo e qualitativo nei contributi dei propri collaboratori (*)	Insufficiente Sufficiente discreto buono ottimo	0 0,75 1,5 2,25 3	x	3
sottotale parametri strategici				33
Parametri rilevanti	VALUTAZIONI	PUNTEGGIO	max 17 punti	
2.4 Leadership partecipativa/Team building. capacità di guidare, motivare e di dialogare con i propri collaboratori, capacità di gestire relazioni, capacità di far funzionare la squadra in un'ottica di integrazione tra i Servizi. Capacità di lavorare in squadra, quindi di riconoscere e valorizzare il contributo degli altri e di far crescere le persone (obbligo di assicurare almeno 40 ore di formazione annue).	Insufficiente Sufficiente discreto buono ottimo	0 4 8 12 16	x	16
2.5 Rispetto tempi di pagamento Calcolato sul "Tempo medio di ritardo ponderato" nell'anno estrapolato dalla piattaforma PCC: se il dato del codice SDI è positivo, è stato registrato un ritardo ponderato sulle liquidazioni e pertanto si procederà anche alla decurtazione dell'indennità di risultato come previsto dal DL n.13/2023 art.4-bis. Se il dato è negativo non si è registrato un ritardo ponderato	Indicatore "Tempo medio di ritardo ponderato" positivo Indicatore "Tempo medio di ritardo ponderato" negativo	0 1	x	1
sottotale parametri rilevanti				17
sottotale Comportamento manageriale				50
Per ogni parametro possono essere assegnati anche punteggi decimali		TOTALE		100

NOTE

* Il punteggio del parametro 2.3 è attribuito in relazione alla capacità di differenziare le proposte di valutazione dei collaboratori con lo scarto quadratico medio (SQM).

Il risultato ottenuto è proporzionato al peso del medesimo fattore per il livello. Se SQM maggiore/uguale a 10 la valutazione è pari a 3, per valori inferiori a 10 la valutazione è riproporzionata di conseguenza. Si applica la seguente proporzione: $10 : (\text{scarto massimo valutabile}) :: 3 : \text{Scarto effettivo} \cdot X$. Qualora il Dirigente non valuti collaboratori o proponga la valutazione, anche solo per un parere, o ne valuti o proponga la valutazione di un solo collaboratore il punteggio relativo al parametro "Differenziazione" viene ridistribuito in parti uguali tra gli altri 2 parametri strategici. Nel caso il Dirigente debba valutare un numero di collaboratori inferiore a 5, il suo scarto viene aumentato come segue: con 2 collaboratori + 0,9, con 3 + 0,6 con 4 + 0,3.

+ Nell'assegnazione del punteggio a questo fattore il Nucleo di Valutazione terrà conto dell'esito delle indagini sul benessere organizzativo previste dall'art. 14 del D. Lgs 150/2009

^A "Tempo medio di ritardo ponderato" nell'anno estrapolato dalla piattaforma PCC per ciascun Responsabile (Unità Organizzativa/ codice SDI). Se il "Tempo medio di ritardo ponderato" del relativo codice SDI è un valore positivo, è stato registrato un ritardo ponderato sulle liquidazioni e pertanto si procederà anche alla decurtazione dell'indennità di risultato come previsto dal DL n.13/2023 art.4-bis. Se il dato è negativo non si è registrato un ritardo ponderato.

Per il Direttore con più codici SDI nello stesso Ente, la decurtazione si applica anche nel caso in cui si registri un solo codice SDI positivo.

IL NUCLEO DI VALUTAZIONE

osservazioni/controdeduzioni si no

Colloquio a seguito del ricorso svoltosi il _____

DECISIONE FINALE punteggio:

IL NUCLEO DI VALUTAZIONE

DEFINIZIONE VALORI PARAMETRI EQ E DIRETTORE

	valori	definizione dei valori per ciascun parametro
1.1 Attuazione obiettivi assegnati	Insufficiente	L'apporto dato alla realizzazione degli obiettivi del Servizio non è adeguato rispetto alla attese
	Sufficiente	L'apporto dato alla realizzazione degli obiettivi del Servizio di appartenenza è modesto rispetto alla attese
	Discreto	L'apporto dato alla realizzazione degli obiettivi del Servizio di appartenenza è utile
	Buona	L'apporto dato alla realizzazione degli obiettivi del Servizio di appartenenza è importante
	Ottima	L'apporto dato alla realizzazione degli obiettivi del Servizio di appartenenza è fondamentale.
	valori	definizione dei valori per ciascun parametro
2.1 Capacità di razionalizzare.	Insufficiente	Mostra un'insufficiente capacità di snellire le attività amministrative e di semplificarle riducendo gli oneri burocratici e i tempi amministrativi a carico dell'utente, non possiede nessuna capacità di modernizzare e migliorare il servizio verso il cittadino.
	Sufficiente	Mostra una minima capacità di snellire le attività amministrative e di semplificarle riducendo gli oneri burocratici e i tempi amministrativi a carico dell'utente e non mostra un'adeguata capacità di modernizzare e migliorare il servizio verso il cittadino.
	Discreto	Mostra una discreta capacità di snellire le attività amministrative e di semplificarle riducendo gli oneri burocratici e i tempi amministrativi a carico dell'utente nonché capacità di modernizzare e migliorare il servizio verso il cittadino.
	Buona	Mostra una buona capacità di snellire le attività amministrative e di semplificarle riducendo gli oneri burocratici e i tempi amministrativi a carico dell'utente nonché capacità di modernizzare e migliorare il servizio verso il cittadino.
	Ottima	Mostra un'ottima capacità di snellire le attività amministrative e di semplificarle riducendo gli oneri burocratici e i tempi amministrativi a carico dell'utente nonché capacità di modernizzare e migliorare il servizio verso il cittadino.
	valori	definizione dei valori per ciascun parametro
2.2 Governance e comunicazione	Insufficiente	Tiene conto in misura insufficiente della qualità nella relazione con gli stakeholder, la qualità e grado di diffusione nei processi di comunicazione interna ed esterna (con particolare riferimento al feed back agli amministratori di riferimento in relazione al progetto Governance e alle comunicazioni relative al piano anticorruzione e trasparenza e al controllo di gestione)
	Sufficiente	Tiene conto in misura minima della qualità nella relazione con gli stakeholder, la qualità e grado di diffusione nei processi di comunicazione interna ed esterna (con particolare riferimento al feed back agli amministratori di riferimento in relazione al progetto Governance e alle comunicazioni relative al piano anticorruzione e trasparenza e al controllo di gestione)
	Discreto	Ottiene una discreta qualità nella relazione con gli stakeholder, la qualità e grado di diffusione nei processi di comunicazione interna ed esterna (con particolare riferimento al feed back agli amministratori di riferimento in relazione al progetto Governance e alle comunicazioni relative al piano anticorruzione e trasparenza e al controllo di gestione)
	Buona	Ottiene una buona qualità nella relazione con gli stakeholder, la qualità e grado di diffusione nei processi di comunicazione interna ed esterna (con particolare riferimento al feed back agli amministratori di riferimento in relazione al progetto Governance e alle comunicazioni relative al piano anticorruzione e trasparenza e al controllo di gestione)
	Ottima	Ottiene un'ottima qualità nella relazione con gli stakeholder, la qualità e grado di diffusione nei processi di comunicazione interna ed esterna (con particolare riferimento al feed back agli amministratori di riferimento in relazione al progetto Governance e alle comunicazioni relative al piano anticorruzione e trasparenza e al controllo di gestione)
	valori	definizione dei valori per ciascun parametro
2.3 Differenziazione	Insufficiente	La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese
	Sufficiente	la differenziazione nelle valutazioni è pari a ____
	Discreto	la differenziazione nelle valutazioni è pari a ____
	Buona	la differenziazione nelle valutazioni è pari a ____
	Ottima	la differenziazione nelle valutazioni è pari a ____

	valori	definizione dei valori per ciascun parametro
2.4 Leadership partecipativa/Team Building	Insufficiente	La prestazione in questo fattore è totalmente inadeguata rispetto alle attese
	Sufficiente	Non riesce ad esprimere una vera leadership; informa poco o nulla il gruppo di lavoro, si limita a dare disposizioni e a registrare i risultati ottenuti. Ha qualche difficoltà nel distinguere le prestazioni dei collaboratori; utilizza in modo poco efficace gli strumenti della valutazione. In qualche caso rifiuta l'uso degli strumenti di valutazione. E' poco predisposto al lavoro di squadra
	Discreto	Fa uso del suo potere legittimo, qualche volta trattando i collaboratori da semplici subordinati, senza esercitare un effettivo coinvolgimento nelle decisioni; in qualche occasione appare autoritario ed esercita la funzione di controllo in modo un po' burocratico. Nella valutazione commette a volte l'errore di valutare positivamente chi è più affine al suo modo di operare. E' consapevole delle dinamiche del lavoro di squadra ma tende ad imporre la sua visione del problema.
	Buona	Promuove l'efficacia del gruppo e la sua coesione; informa sistematicamente sugli obiettivi attesi e supporta la crescita professionale dei collaboratori. Sa valutare con equità cogliendo le differenze professionali espresse dai membri del gruppo di lavoro. E' molto consapevole delle dinamiche del lavoro di squadra, rispetta la visione degli altri.
	Ottima	Ha cura del gruppo o lo difende con adeguate argomentazioni; sa motivare e incoraggiare i collaboratori attraverso il coinvolgimento e l'informazione. Sa valutare con equità e sa giustificare le eventuali differenze di giudizio. Sa imporsi come leader: comunica una vision trascinante e motivante. Crea identificazione negli obiettivi del gruppo, sa supportare l'azione collettiva con l'esempio. Utilizza la valutazione per stimolare la crescita professionale dei collaboratori. E' molto consapevole delle dinamiche del lavoro di squadra, rispetta la visione degli altri e collabora attivamente nell'individuazione della soluzione congiunta.

	valori	definizione dei valori per ciascun parametro
2.5 Rispetto tempi medi di pagamento	Tempo medio di ritardo ponderato positivo	Punteggio attribuito 0
	Tempo medio di ritardo ponderato negativo	Punteggio attribuito 1