Consorzio
Intercomunale
Socio
Assistenziale
Gassino Torinese

San Mauro Torinese
Gassino Torinese
Castiglione Torinese
San Raffaele Cimena
Casalborgone
Castagneto Po
Sciolze
Rivalba
Cinzano

Sistema di misurazione e di valutazione della performance

INDICE

TITOLO I - PRINCIPI GENERALI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE 5
Art. 1. Finalità del sistema di misurazione e valutazione 5
Art. 2. Oggetto e contenuti del sistema di misurazione e valutazione 5
Art. 3. Attori organizzativi del sistema 5
Art. 4. Performance - definizioni 6
Art. 5. Valutati e valutatori 6
Art. 6. Modalità di rappresentazione della performance 7
Art. 7. Gli strumenti del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 9
Art. 8. Ciclo della performance 10
Art. 9. Monitoraggio in itinere della performance 10
Art. 10. Misurazione e valutazione della performance 10
Art. 11. Indagini sulla soddisfazione dell'utenza 11
Art. 12. Raccordo con i sistemi di programmazione e controllo consortili 11
Art. 13. Differenziazione delle valutazioni e incontri di calibrazione 11
TITOLO II - MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA 13
Art. 14. Ambiti di misurazione della performance organizzativa 13
TITOLO III - NORME GENERALI SULLA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI 14
Art. 15. Declaratoria dei comportamenti organizzativi 14
Art. 16. Scale di valutazione dei comportamenti organizzativi 16
TITOLO IV - MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE – DIRETTORE 17
Art. 17. Ambiti di misurazione della performance individuale 17
Art. 18. Definizione della performance individuale attesa 17
Art. 19. Valutazione finale delle performance individuali del Direttore 18
Art. 20. Il percorso di programmazione, misurazione e valutazione della performance del Direttore 19
Art. 21. Scheda di valutazione della performance individuale 20
Art. 22. Elementi correttivi della performance individuale 22
Art. 23. Definizione della retribuzione di risultato 23
Art. 24. Fasce di risultato e indennità spettante 23
TITOLO V - PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE INCARICATO DI ELEVATA QUALIFICAZIONE 24
Art. 25. Ambiti di misurazione della performance individuale 24
Art. 26. Definizione della performance individuale attesa 24
Art. 27. Valutazione finale delle performance individuali dei Coordinatori di servizio 25
Art. 28. Il percorso di programmazione, misurazione e valutazione della performance dei Coordinatori di servizio 26
Art. 29. Scheda di valutazione della performance individuale 26
Art. 30. Elementi correttivi della performance individuale 28
Art. 31. Definizione della retribuzione di risultato 29
Art. 32. Fasce di risultato 29
TITOLO VI - PERFORMANCE DEL PERSONALE CON COORDINAMENTO DI SERVIZIO 30
Art. 33. Ambiti di misurazione della performance individuale 30
Art. 34. Definizione della performance individuale attesa 30
Art. 35. Valutazione finale delle performance individuali dei Coordinatori di servizio 31
Art. 36. Il percorso di programmazione, misurazione e valutazione della performance dei Coordinatori di servizio 32
Art. 37. Scheda di valutazione della performance individuale 33
Art. 38. Elementi correttivi della performance individuale 34
Art. 39. Fasce di risultato 35
TITOLO VII - PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DIPENDENTE 36
Art. 40. Ambito soggettivo di applicazione 36
Art. 41. Ambiti di misurazione della performance individuale 36
Art. 42. Dipendenti non interessati da obiettivi individuali o di gruppo di lavoro 36

Art. 43. Definizione della performance individuale attesa 37
Art. 44. Valutazione finale delle performance individuali dei dipendenti 38
Art. 45. Il percorso di programmazione, misurazione e valutazione della performance dei dipendenti 39
Art. 46. Scheda di valutazione della performance individuale 39
Art. 47. Elementi correttivi della performance individuale 41
Art. 48. Fasce di risultato 41
TITOLO VIII - ESITI DEL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE 41
Art. 49. Premialità 42
Art. 50. Valutazione negativa ai sensi dell'art. 3, c. 5bis del D.Lgs. 150/09 42
Art. 51. Procedure di conciliazione 42
TITOLO IX - DISPOSIZIONI FINALI 44
Art. 52. Aggiornamento del Sistema 44

TITOLO I - Principi generali del Sistema di Misurazione e valutazione della performance

Art. 1. Finalità del sistema di misurazione e valutazione

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (di seguito anche SMVP) è finalizzato al miglioramento dell'azione di *governance* tecnica e della qualità dei servizi nonché alla crescita delle competenze professionali. Esso è definito in modo da garantire:

- l'allineamento dei comportamenti ai valori, alle strategie e agli obiettivi, in un'ottica di sostenibilità nel lungo periodo della performance del Consorzio;
- il rispetto dei principi di selettività, differenziazione, valorizzazione del merito, semplicità e chiarezza, oggettività e trasparenza.

Art. 2. Oggetto e contenuti del sistema di misurazione e valutazione

Il SMVP ha come oggetto:

a) la performance organizzativa consortile e di Unità Organizzativa (area, servizio, ecc.);
b) la performance individuale del Direttore;
c) la performance individuale dei dipendenti incaricati di Elevata Qualificazione (di seguito anche EQ);
d) la performance individuale dei Coordinatori di servizio;
e) la performance individuale dei dipendenti.

Il SMVP definisce:

a) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
b) le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
c) gli effetti della valutazione negativa della performance;
d) le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
e) le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Le metodologie del SMVP devono essere rese pubbliche sul sito istituzionale del Consorzio, all'interno della Sezione "Amministrazione trasparente".

Art. 3. Attori organizzativi del sistema

Il percorso di valutazione è contraddistinto dal coinvolgimento di tutti gli attori della valutazione, dal momento di definizione della performance attesa a quello della loro valutazione.
Gli attori del percorso valutativo sono:

- il Presidente del Consorzio;
- il Consiglio di Amministrazione;

- il Direttore;
- il personale con incarico di EQ;
- il personale coordinatore di servizio;
- il personale dipendente;
- il Nucleo di Valutazione.

Il SMVP è caratterizzato dai seguenti principi:

a) la valutazione viene effettuata sotto la responsabilità di un unico valutatore finale, pur nella possibilità di coinvolgere altri soggetti (interni o esterni all'organizzazione) a supporto del processo valutativo;
b) viene garantita la conoscenza del ciclo della performance in tutte le sue fasi a tutti gli attori coinvolti nel ciclo stesso;
c) è assicurata la partecipazione attiva del valutato nel percorso di valutazione.

Il Nucleo di Valutazione svolge le funzioni di supervisione del percorso valutativo, di proposta di valutazione per quanto concerne il Direttore e ogni altra funzione prevista dai regolamenti consortili. Al Nucleo sono garantiti:

- la piena condivisione e l'accesso a tutte le informazioni rilevanti alla conoscenza dei fenomeni gestionali e amministrativi del Consorzio;
- un adeguato supporto in termini di conoscenze della struttura e competenze.

Art. 4. Performance - definizioni

La performance è il contributo che un individuo, un gruppo di individui, un'unità organizzativa, un'organizzazione nel suo complesso ovvero altro livello istituzionale apportano attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi per i quali l'organizzazione è stata costituita e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni della collettività di riferimento.
La performance organizzativa è il contributo che un'area di responsabilità o l'organizzazione nel suo complesso apporta attraverso la propria azione al raggiungimento della mission, delle finalità e degli obiettivi individuati per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri stakeholder.
La performance individuale è il contributo che un individuo o un gruppo di individui apportano attraverso la propria azione al raggiungimento della mission, delle finalità e degli obiettivi individuati per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri stakeholder.

Art. 5. Valutati e valutatori

Il sistema di valutazione ha per oggetto l'operato del Direttore e la prestazione lavorativa del personale del Consorzio a tempo indeterminato e determinato, con o senza ruoli di responsabilità.
La valutazione della performance individuale è basata su un processo di valutazione da parte:

- del Consiglio di Amministrazione sulla base di una procedura che coinvolge il Nucleo di Valutazione, per quanto riguarda il Direttore;
- del Direttore per quanto riguarda il personale con incarico di Elevata Qualificazione;
- del Direttore, su proposta delle EQ di riferimento, per quanto riguarda il personale dipendente con coordinamento di servizio;

- del Direttore, su proposta delle EQ di riferimento in esito a una procedura che prevede il coinvolgimento dei Coordinatori di servizio, per quanto riguarda il personale dipendente non rientrante nei punti precedenti.

Sono soggetti a valutazione, e concorrono quindi agli istituti premiali economici e di carriera previsti dalla normativa vigente, i dipendenti che nel periodo 1/1- 31/12 di ciascun anno abbiano prestato servizio per un periodo pari o superiore a 6 mesi.
Le premialità conseguenti alla valutazione saranno parametrate in ragione:

- della effettiva presenza in servizio nel corso dell'anno di riferimento, che deve essere superiore o uguale ai periodi minimi di cui al presente articolo;
- al monte ore settimanale contrattualmente definito (part-time/full-time).

Per i dipendenti il cui rapporto di lavoro viene trasformato in corso d'anno da tempo pieno a tempo parziale o viceversa, gli istituti premiali verranno attribuiti in misura proporzionale relativamente alla percentuale del part-time ed alla relativa durata.

Art. 6. Modalità di rappresentazione della performance

La performance viene rappresentata nel SMVP attraverso l'esplicitazione di:

a) servizi erogati;
b) obiettivi (di ente, di unità organizzativa e individuali);
c) comportamenti organizzativi;
d) indicatori e relativi valori attesi (target).

Servizi erogati

Il servizio erogato rappresenta un complesso di attività operative volte alla erogazione di prestazioni o alla realizzazione di prodotti:

a) destinati a dati segmenti di utenza (interna e/o esterna);
b) posti a presidio della funzione di riferimento;
c) attribuiti ad un'unità organizzativa a cui sono associate risorse (finanziarie, umane e strumentali) per la realizzazione di un risultato.

Obiettivi (di ente, di unità organizzativa e individuali)

L'obiettivo rappresenta il risultato atteso verso il quale indirizzare le attività e coordinare le risorse in attuazione degli obiettivi strategici definiti nel Piano Programma e degli obiettivi esecutivi. Gli obiettivi devono essere individuati seguendo il principio di selettività e non devono, necessariamente, declinare tutti gli obiettivi strategici di riferimento del Piano Programma.
Gli obiettivi devono essere selezionati e pesati e sono definiti nel rispetto dei seguenti requisiti:

- rilevanza e pertinenza rispetto ai bisogni della collettività, alla mission istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie del Consorzio;
- specificità e misurabilità in termini concreti e chiari;
- capacità di determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;

- riferibilità ad un arco temporale determinato, di norma un anno, ma con la possibilità di definire obiettivi pluriennali;
- confrontabilità con valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale, nonché standard derivanti da comparazioni con amministrazioni analoghe (*benchmark* esterni);
- confrontabilità con le tendenze della produttività dell'ente nel tempo, con riferimento, dove possibile, al triennio precedente (*benchmark* interni);
- correlazione alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Gli obiettivi si articolano in:

a) Obiettivi di ente, che rappresentano obiettivi esecutivi direttamente connessi agli obiettivi strategici del Consorzio definiti nel Piano Programma, che possono essere considerati trasversali a tutta l'organizzazione impattando su elementi rilevanti a livello complessivo (es. trasparenza, prevenzione della corruzione, rispetto degli equilibri di bilancio, rispetto delle tempistiche di pagamento, ecc.). Essi trovano rappresentazione nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO);

b) Obiettivi di Unità Organizzativa (U.O.): rappresentano gli obiettivi esecutivi assegnati ad una determinata struttura organizzativa (Centro di responsabilità) e sono rappresentati nel PIAO – sottosezione 2.2 Performance mediante apposite schede. Le schede sono definite in modo da evidenziare almeno i seguenti aspetti: il responsabile del Centro di responsabilità (Direttore/EQ/coordinatore di servizio); la descrizione dell'obiettivo e le relative modalità di attuazione; gli indicatori ed i relativi valori attesi (target) di performance;

c) Obiettivi individuali: sono obiettivi assegnati specificamente al Direttore, all'incaricato di EQ, al coordinatore di servizio ovvero al dipendente e/o al gruppo di lavoro. Essi possono essere collegati agli obiettivi della Performance organizzativa (andando, ad esempio, ad enucleare il contributo specifico richiesto al singolo), ma possono anche fare riferimento ad attività di esclusiva responsabilità del Direttore/EQ/Coordinatore/dipendente e non collegate a quelle della Performance organizzativa (es. incarichi ad personam).

Comportamenti organizzativi

I comportamenti organizzativi sono variabili in relazione alle quali si intende misurare il livello di performance atteso e realizzato con riferimento alle modalità di interazione e azione di individui e gruppi all'interno di un'organizzazione e nelle relazioni con l'esterno.

I comportamenti organizzativi sono definiti attraverso schede costituite da più fattori, omogenee per ognuno dei livelli organizzativi seguenti:

a) il Direttore;
b) gli incaricati di Elevata Qualificazione;
c) i Coordinatori di servizio;
d) il Personale dipendente.

I comportamenti organizzativi devono essere individuati annualmente seguendo il principio di selettività e possono essere pesati in modo differenziato per ciascuno dei livelli organizzativi e, all'interno dei medesimi, per le diverse professionalità presenti nell'ente.

Al fine di chiarire al meglio le attese nei confronti del valutato, con riferimento al comportamento selezionato, possono essere definiti e rivisti annualmente dei fattori oggettivanti, rappresentati da indicatori o descrittori finalizzati a meglio contestualizzare un comportamento all'interno di un dato contesto di riferimento (Consorzio, U.O., arco temporale, ecc.).

Indicatori e relativi valori attesi (target)

Per indicatore si intende una grandezza espressa sotto forma di un numero, indistintamente un valore assoluto o un rapporto, volto a favorire la rappresentazione di un fenomeno relativo alla gestione dell'ente (contesto, obiettivi, processi, salute finanziaria dell'ente, ecc.) e meritevole d'attenzione da parte di stakeholder interni (amministratori, management, organi di controllo, dipendenti, ecc.) o esterni (cittadini, associazioni, altri enti, ecc.). Il valore atteso di un dato indicatore, in base al quale si ritiene soddisfacente il livello di performance dati il contesto di riferimento, le priorità dell'ente e le risorse disponibili è anche detto target.

Art. 7. Gli strumenti del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

Gli strumenti del sistema di misurazione e valutazione sono:

a) il PIAO (Sezione Performance);
b) i colloqui individuali di presentazione della performance attesa (*ex ante*) per il Direttore, per gli incarichi di EQ e per i Coordinatori di servizio;
c) i momenti congiunti di presentazione della performance attesa dei dipendenti;
d) il report di monitoraggio intermedio della Performance;
e) la Relazione sulla performance;
f) la scheda individuale di valutazione;
g) i colloqui individuali di misurazione e valutazione della performance conseguita *in itinere*, qualora ritenuto necessario per riorientare azioni e comportamenti, ed *ex post*.

La sezione Performance del PIAO e la Relazione sulla performance costituiscono, rispettivamente, i documenti in cui è esplicitata e misurata la performance organizzativa ed individuale attesa e conseguita (ad esclusione dei comportamenti organizzativi) per tutti i dipendenti del Consorzio.
Tali documenti sono presentati dal Direttore ed approvati dal Consiglio di Amministrazione nei modi e nei tempi definiti dalla normativa nazionale, dalla prassi e dai regolamenti consortili.
La scheda individuale di valutazione, in fase programmatoria (cd. scheda *ex ante*), riporta per ciascun valutato la performance attesa con riferimento alle diverse variabili oggetto di misurazione e valutazione (obiettivi comportamenti, ecc.), in fase consuntiva (scheda *ex post*), rappresenta la performance conseguita in raccordo con la performance attesa e la valutazione finale, anche in questo caso con riferimento a tutte le variabili oggetto di misurazione e valutazione.
La presentazione della performance attesa, nelle differenti forme previste nel presente SMVP e dai regolamenti consortili, consente la comprensione da parte di tutti i valutati di quanto richiesto dall'Amministrazione per l'esercizio di riferimento.
Il colloquio di valutazione permette di qualificare la valutazione attraverso l'integrazione dei dati quantitativi di risultato (misurazione della performance) con elementi qualitativi di giudizio (valutazione della performance).

Art. 8. Ciclo della performance

Il ciclo della performance è il complesso articolato delle fasi e delle attività che consentono di programmare, gestire, valutare e comunicare la performance in un periodo temporale determinato.
Il percorso di misurazione e valutazione della performance si articola in tre fasi temporali:

a) *ex ante*, nel corso della quale sono definite la performance organizzativa e la performance individuale attese;
b) *in itinere*, nel corso della quale, anche attraverso l'utilizzo di eventuali strumenti di *reporting* intermedi, viene effettuato il monitoraggio sul grado di perseguimento della performance attesa e vengono definite eventuali azioni correttive per favorirne il suo raggiungimento finale;
c) *ex post*, nel corso della quale vengono effettuate la misurazione (tramite la relazione sulla performance) e valutazione (tramite la scheda ed il colloquio di valutazione) della performance effettivamente realizzata.

Art. 9. Monitoraggio in itinere della performance

Il Consorzio, in ragione delle risorse a disposizione, avvia annualmente almeno un processo di misurazione infrannuale sullo stato di avanzamento degli obiettivi
Tale monitoraggio è funzionale:

- alla ricalibrazione in corso d'anno degli obiettivi definiti nel PIAO, sia con riferimento agli obiettivi organizzativi che agli obiettivi individuali in ragione di variazioni nelle priorità dell'ente, di elementi contingenti/normativi ovvero di variazioni (in aumento o in riduzione) delle risorse (finanziarie, umane o strumentali) a disposizione;
- al riorientamento dei comportamenti organizzativi dei singoli dipendenti qualora emergano fattispecie tali da rendere necessaria la convocazione di uno o più dipendenti al fine di porre correzioni a uno o più comportamenti organizzativi messi in atto.

Il monitoraggio della performance avviene, in ragione delle tempistiche di approvazione del PIAO, in un momento compreso tra giugno e settembre di ciascun anno e in ogni caso con una previsione temporale tale da garantire, da un lato un adeguato lasso temporale tra l'approvazione del PIAO e il monitoraggio al fine di poter analizzare l'evoluzione dei singoli obiettivi, dall'altro un altrettanto adeguato lasso temporale tra l'attività di *reporting* intermedio e il termine del 31/12, al fine di poter porre in essere e realizzare gli opportuni interventi correttivi.

Art. 10. Misurazione e valutazione della performance

Il sistema si fonda sulla misurazione delle performance conseguite, intesa quale elemento propedeutico all'attività di valutazione. In particolare, la valutazione prende come riferimento le informazioni rilevate in sede di misurazione e giunge alla formulazione di un giudizio finale tenendo conto anche di altri aspetti quali:

a) grado di innovatività ed incertezza dell'area di bisogni presidiata dall'ambito organizzativo di riferimento, atto a giustificare una valutazione non meccanicistica e l'utilizzo di intervalli di risultato piuttosto che di valori assoluti;
b) variabili endogene ed esogene di contesto;

c) elementi relativi alla performance conseguita e non espressi dagli indicatori utilizzati per la sua misurazione;
d) altre informazioni quantitative non considerate in sede di misurazione della performance conseguita.

Art. 11. Indagini sulla soddisfazione dell'utenza

Ai fini della misurazione e valutazione della performance, il Consorzio può effettuare anche analisi di soddisfazione dell'utenza. Tali analisi possono essere effettuate adottando strumenti e metodologie differenziati (es. questionari, interviste telefoniche, *focus group*, ecc.) a seconda degli oggetti di osservazione considerati e dei soggetti interessati da dette analisi.
Gli esiti delle analisi di soddisfazione dell'utenza:

- sono considerati dal Nucleo di valutazione a supporto della valutazione della performance organizzativa dell'ente;
- possono essere presi come riferimento nella valutazione della Performance organizzativa (di U.O.) o individuale dei dipendenti quali specifici *target*

A tal fine, in sede di definizione del PIAO il Consorzio può individuare le modalità con le quali verranno effettuate le analisi del grado di soddisfazione dell'utenza.

Art. 12. Raccordo con i sistemi di programmazione e controllo consortili

Il SMVP deve garantire il collegamento logico tra ciclo di pianificazione della performance e processo di programmazione economico-finanziaria. L'integrazione va garantita almeno su quattro livelli:

a) coerenza dei contenuti;
b) coerenza del calendario con cui si sviluppano i due processi;
c) coordinamento degli attori e delle funzioni organizzative rispettivamente coinvolte;
d) integrazione degli strumenti di reportistica e dei sistemi informativi a supporto dei due processi.

Il SMVP prevede l'utilizzo delle risultanze dei sistemi di controllo interno adottati dall'ente, ai fini della misurazione e della valutazione della performance organizzativa ed individuale.
Il SMVP garantisce il pieno raccordo degli strumenti e delle metodologie connesse al ciclo della performance con tutti i sistemi di controllo e i cicli dell'ente, con particolare riferimento al Sistema di Prevenzione della Corruzione ex Lg. 190/2012, al sistema connesso alla trasparenza amministrativa ex D.Lgs. 33/2013 ed ai controlli interni consortili.
Da ultimo, ciascun ciclo della performance dev'essere strettamente correlato ai cicli della performance precedente e successivo, in quanto le risultanze che emergono da un ciclo influenzano necessariamente la programmazione del ciclo successivo.

Art. 13. Differenziazione delle valutazioni e incontri di calibrazione

Nella consapevolezza che la differenziazione delle valutazioni costituisce una condizione di efficacia di tutto il sistema di misurazione e valutazione della performance, oltre che un obbligo sancito dal D.Lgs. 150/2009 in capo ai valutatori, il Consorzio realizza tutti gli strumenti, compatibili con la dimensione e le risorse disponibili, finalizzati a garantire una differenziazione delle valutazioni, nonché una maggiore equità e solidità del sistema della performance.

Tra questi strumenti il Consorzio organizza incontri di calibrazione (in fase programmatoria ed in fase consuntiva) tra valutatori finalizzati a:

- garantire una ponderazione degli obiettivi in modo che i dipendenti del medesimo livello organizzativo abbiano una equa ripartizione di responsabilità nel raggiungimento della *performance* organizzativa e individuale (incontri *ex ante*), facendo sì che gli obiettivi siano distribuiti in modo coerente ed equilibrato tra i vari dipendenti in ragione dei livelli di responsabilità, dei margini decisionali/operativi di ciascuno e del carico di lavoro;
- a ponderare le valutazioni finali, anche attraverso il confronto su stili valutativi e su standard di riferimento, con il fine di favorire una differenziazione dei giudizi e neutralizzare quegli effetti distorsivi tipici del processo valutativo (incontri ex post), quali l'eccessiva concentrazione delle valutazioni in fasce di risultato prossime all'eccellenza ovvero la differenziazione importante delle valutazioni in ragione della maggiore o minore severità del valutatore.

Gli incontri di calibrazione possono prevedere il coinvolgimento del Nucleo di Valutazione.

TITOLO II - Misurazione e valutazione degli obiettivi di performance organizzativa ed individuali

Art. 14. Ambiti di misurazione degli obiettivi di performance organizzativa ed individuali

La performance organizzativa (di ente e di U.O.) viene misurata e valutata con riferimento ai seguenti macro-ambiti, anche alternativi tra loro:

a) Portafoglio servizi erogati. Tale ambito viene presidiato tramite la misurazione e la valutazione della performance dei servizi;
b) Stato di salute dell'ente. Tale ambito viene presidiato tramite la misurazione e la valutazione di appositi indicatori relativi, ad esempio a: situazione economico, finanziaria e patrimoniale; approvvigionamenti, risorse umane, trasparenza e anticorruzione e sistemi informativi ed informatici del Consorzio;
c) Efficienza, rilevabile tramite la misurazione e valutazione della capacità di utilizzare le risorse in modo sostenibile e tempestivo nel processo di produzione ed erogazione del servizio;
d) Efficacia, anche attraverso rilevazioni (ad esempio customer satisfaction) di adeguatezza dei servizi e degli interventi rispetto alle aspettative e alle necessità degli utenti (interni ed esterni).
e) Impatto, attraverso la misurazione e valutazione della variazione del livello di benessere economico-sociale-ambientale, ecc., della collettività di riferimento, dell'utenza e del territorio consortile.

La rilevanza dei singoli ambiti di misurazione è definita, nel rispetto del principio di fattibilità (previa verifica della misurabilità con i sistemi correnti di programmazione e controllo) e secondo criteri di gradualità (nell'ottica del miglioramento costante e progressivo dei sistemi di misurazione e valutazione), nel PIAO.

A ciascun macro-ambito selezionato sono associati indicatori e valori attesi (target) di performance.

Ciascun obiettivo viene valutato, tenuto conto degli aspetti citati all'art. 10, attraverso un giudizio finale correlato ai seguenti livelli:

- Livello 1 – corrispondente ad una valutazione tra lo 0% e il 29% compresi;
- Livello 2 – corrispondente ad una valutazione tra il 30% e il 59% compresi;
- Livello 3 – corrispondente ad una valutazione tra il 60% e il 79% compresi;
- Livello 4 – corrispondente a una valutazione tra l'80% e il 94% compresi;
- Livello 5 – corrispondente a una valutazione pari o superiore al 95%, il livello massimo raggiungibile.

Per quanto concerne la performance organizzativa, verrà valutato l'apporto fornito da ciascun dipendente al raggiungimento degli obiettivi esecutivi, mentre gli obiettivi individuali saranno valutati in base al grado di raggiungimento degli stessi.

I descrittori connessi a ciascun livello sono riportati negli Allegato 3 e 2 al presente Sistema.

TITOLO III - Norme generali sulla valutazione dei comportamenti organizzativi

Art. 15. Declaratoria dei comportamenti organizzativi

Il Consorzio, in fase di avvio del ciclo della performance, definisce per ciascun anno i comportamenti organizzativi attesi dai propri dipendenti selezionandoli dal seguente elenco, in cui i comportamenti organizzativi vengono declinati e allo stesso tempo raccolti in Aree omogenee di comportamenti.

Cod. comp.	Comportamenti organizzativi	Descrizione
1	**Visione strategica**	Capacità di lettura del contesto interno ed esterno, di comprensione degli scenari in atto al fine di sviluppare scenari e ipotesi a breve e lungo termine
2	**Orientamento al cambiamento e all'innovazione**	Attitudine al cambiamento e alla gestione dell'innovazione
3	**Coinvolgimento nel sistema consortile e trasversalità**	Capacità di coinvolgimento nel sistema consortile con la finalità di creare interconnessioni (di prodotto e di processo) tra l'attività della U.O. di riferimento e le altre U.O., anche esperimento capacità di lettura dell'organizzazione contestualizzando le proprie istanze nelle sedi opportune.
4	**Integrazione della governance dell'U.O. con gli indirizzi del Consorzio (programmazione e controllo)**	Capacità di trasporre gli indirizzi di CdA e direzione in azioni concrete monitorandone lo sviluppo e controllandone la realizzazione
5	**Orientamento al benessere organizzativo del Consorzio**	Capacità di progettare e porre in essere politiche di gestione del personale orientate in modo efficace al benessere organizzativo delle risorse umane (interne ed esterne), contribuendo a creare un ambiente di lavorativo a misura di lavoratore.
6	**Supporto agli organi consortili**	Capacità di rappresentare un'interfaccia tra il Consorzio e gli organi di indirizzo politico-amministrativo supportandoli nella definizione delle strategie e nel monitoraggio con adeguati sistemi informativi
7	**Problem solving**	Capacità di risolvere situazioni complesse e problemi imprevisti, individuando e definendo il problema, proponendo soluzioni e facendosi carico del processo di soluzione
8	**Delega**	Capacità di delegare attività e processi ai propri collaboratori, con una congrua ripartizione dei carichi di lavoro
9	**Continuità delle prestazioni**	Continuità nel corso dell'anno delle prestazioni e dei comportamenti organizzativi espressi.
10	**Disponibilità**	Disponibilità ad assumersi l'onere di nuove mansioni, all'accettazione di incarichi e compiti, anche in raccordo con altre U.O., garantendo attenzione all'equilibrio dei carichi di lavoro del sistema-servizio.
11	**Flessibilità e resilienza**	Propensione a adattarsi con efficacia a situazioni e funzioni diverse.
12	**Qualità del contributo alla performance dell'U.O. di riferimento**	Valutazione generale sulla qualità del contributo della risorsa alla performance dell'U.O. di appartenenza.
13	**Capacità organizzativa e gestionale/Autonomia nel presidio dei processi**	Capacità di presidio dei processi auto-organizzando il proprio lavoro in ragione delle scadenze o dei termini normativi/amministrativi/regolamentari, anche posti da livelli istituzionali superiori (Comuni, Regione, Ministero, ...)
14	**Capacità/competenze decisionali**	Capacità di prendere decisioni, assumendosi la responsabilità delle scelte e di motivare le soluzioni intraprese. Capacità di confronto tra differenti alternative di scelta, specialmente in situazioni contingenti e complesse.
15	**Definizione delle priorità**	Capacità di autodefinizione di priorità operative relativamente ai processi/procedimenti (o parti di essi) presidiati
16	**Presidio dei sistemi informativi**	Capacità di presidio dei principali sistemi informativi (anche informatici) dell'ente
17	**Governance della U.O. di riferimento**	Grado di conoscenza e competenza (tecniche e amministrative) dimostrate dal responsabile in ragione del ruolo ricoperto e capacità di presidio delle competenze dell'U.O. di riferimento
18	**Propensione al raggiungimento dei**	Capacità di raggiungere e perseguire i risultati previsti, anche riorientando in itinere le

Cod. comp.	Comportamenti organizzativi	Descrizione
	risultati	attività programmate, con attività di programmazione, controllo e valutazione della propria azione
19	**Competenza e precisione nella risposta ai bisogni**	Capacità del dipendente di fornire risposte ai bisogni e con le competenze necessarie
20	**Orientamento all'utenza (interna o esterna)**	Capacità di instaurare relazioni di qualità con l'utenza (interna o esterna) accompagnandola nella qualificazione del bisogno e nella comprensione del valore aggiunto fornito dalla risposta.
21	**Capacità di valutazione e di mentoring**	Capacità di premiare la performance ove necessario anche mediante la differenziazione della valutazione delle prestazioni del personale affidato e di utilizzare la valutazione ai fini della crescita dei propri collaboratori
22	**Gestione delle relazioni tra collaboratori e Consorzio**	Capacità del responsabile di rappresentare un'interfaccia del Consorzio nei rapporti con i propri collaboratori aggiornandoli sulle strategie e sulle scelte del Consorzio.
23	**Leadership partecipata**	Capacità di gestire in maniera integrata il personale al fine di arrivare a risultati il più possibile condivisi, assumendo un ruolo di guida per mantenere alta la motivazione del gruppo, promuovendo lo spirito di appartenenza
24	**Rappresentanza e presidio delle relazioni**	Capacità di rappresentare il Consorzio all'esterno, costruendo e mantenendo reti di relazioni con altri enti, imprese e organizzazioni (pubblici o privati) anche al fine di stabilire sinergie, reperire risorse e di avviare percorsi di collaborazione/programmazione/coprogettazione
25	**Orientamento al lavoro in equipe**	Capacità di far parte di una squadra, rispettando il sistema delle regole che il gruppo si è dato e di interagire positivamente con tutti i ruoli organizzativi del gruppo riconoscendone e valorizzandone le competenze distintive, fornendo un valore aggiunto al gruppo
26	**Orientamento allo sviluppo delle competenze e alla diffusione delle conoscenze**	Propensione al prendersi cura del proprio sviluppo professionale (aggiornamento, autoformazione, disponibilità alla formazione), contribuendo al miglioramento dei processi e all'innovazione organizzativa.
27	**Gestione del conflitto organizzativo con altre U.O.**	Capacità di prevenire, gestire e ricomporre conflitti o resistenze organizzativi tra l'U.O. di riferimento e le altre U.O. del Consorzio.
28	**Capacità relazionali con i colleghi**	Capacità di porre in essere rapporti corretti e professionali con i colleghi e i collaboratori esterni sia della U.O. di appartenenza sia afferenti ad altre U.O.

Sulla base dell'elenco dei comportamenti vengono definiti, per ciascuna area di attività amministrativa, sociale, educativa), i comportamenti definiti come:

- "Ordinari", che ordinariamente attengono ai comportamenti organizzativi richiesti al personale che opera nell'area;
- "Qualificanti" che, in un numero massimo di 5, rappresentano i comportamenti strategici su cui porre particolare attenzione in relazione alle Aree di attività

La definizione dei comportamenti "Ordinari" e "Qualificanti" avviene annualmente in fase di definizione della performance attesa e può subire variazioni di anno in anno, dove saranno definiti anche comportamenti qualificanti e ordinari per il Direttore generale, per le Elevate Qualificazioni e per tutti i ruoli che il Consorzio reputerà opportuno diversificare rispetto alla mappatura dei comportamenti dell'area.

In fase di valutazione dei comportamenti organizzativi la valutazione complessiva dei comportamenti emergerà dalla ponderazione tra la valutazione media dei comportamenti "ordinari", con un peso del 30%, e la valutazione media dei comportamenti "qualificanti", cui viene attribuito un peso del 70%.

Art. 16. Scale di valutazione dei comportamenti organizzativi

Ciascun comportamento organizzativo viene dettagliato in comportamenti attesi che corrispondono a cinque profili di risultato:

- Profilo 1 (cd. "Critico"), corrispondente ad una valutazione tra lo 0% e il 29% compresi, in presenza di forti criticità con riferimento allo specifico comportamento;
- Profilo 2 (cd. "Da potenziare"), corrispondente ad una valutazione tra il 30% e il 59% compresi, in presenza di lacune, benché di natura non critica, nel profilo oggetto di analisi con riferimento allo specifico comportamento;
- Profilo 3 (cd. "Sufficientemente adeguato"), corrispondente ad una valutazione tra il 60% e il 79% compresi e indicante dei comportamenti che risultano adeguati alle aspettative minime di comportamento organizzativi nei confronti di un dipendente;
- Profilo 4 (cd. "Efficace"), corrispondente a una valutazione tra l'80% e il 94% compresi a riferirsi a un profilo che risponde pienamente alle aspettative dell'ente e che, rispetto alle aspettative minime, presenta elementi di efficacia che forniscono un valore aggiunto al Consorzio;
- Profilo 5 (cd. "Eccellente") che rappresenta, con valori pari o superiori al 95%, il livello massimo raggiungibile con riferimento a ciascun comportamento organizzativo.

A ciascun comportamento, per ogni profilo di cui al presente articolo, sono connessi descrittori al fine di garantire la trasparenza e la chiarezza del SMVP a vantaggio dei valutati e dei valutatori. Per ciascun comportamento vengono descritte una serie di azioni osservabili considerate significative per illustrare il comportamento atteso.

I descrittori connessi a ciascun comportamento organizzativo sono riportati in Allegato 33 al presente Sistema.

TITOLO IV - Misurazione e valutazione della performance – Direttore

Art. 17. Ambiti di misurazione della performance individuale

La misurazione e la valutazione della performance individuale del Direttore è collegata ai seguenti ambiti:

- performance organizzativa, con un peso complessivo del 60% sulla performance complessiva;
- obiettivi individuali, con un peso del 20% sulla performance complessiva;
- comportamenti organizzativi, compresa la capacità di valutazione dei propri collaboratori, con un peso del 20% sulla performance complessiva.

In sintesi:

Ambito di Valutazione	Sub-ambito	Peso % sulla valutazione complessiva
A). Performance Organizzativa		60%
B). Obiettivi individuali		20%
C). Comportamenti organizzativi		20%
Valutazione complessiva		**100%**

La pesatura prevista dal primo periodo può essere ridefinita annualmente dal Consiglio di Amministrazione, sentito il Nucleo di Valutazione, in sede di approvazione del PIAO. In caso di variazioni la modifica è comunicata al Direttore nelle sedi previste di condivisione degli obiettivi.
La valutazione finale complessiva della performance delle Direttore, che emerge dalla ponderazione delle valutazioni ottenute negli ambiti di cui al primo periodo, è unitariamente considerata ai fini della distribuzione delle risorse accessorie e della valutazione delle performance negative di cui all' Art. 50.

Art. 18. Definizione della performance individuale attesa

Il Consiglio di Amministrazione, sentito il Nucleo di Valutazione, definisce:

a) la pesatura degli indicatori e dei valori attesi di performance organizzativa in sede di approvazione del PIAO;
b) la pesatura degli obiettivi individuali e dei relativi valori attesi, nell'ambito di quelli definiti dal Consiglio di Amministrazione in sede di approvazione del PIAO;
c) i comportamenti organizzativi attesi, definendone i relativi fattori oggettivanti e la relativa pesatura.

La performance individuale attesa, proposta al Direttore dal Consiglio di Amministrazione, viene validata dal Nucleo dal punto di vista metodologico.

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione consegna e presenta formalmente, entro 30 giorni dall'approvazione del PIAO, al Direttore la sua scheda di valutazione ex ante, avente per contenuto la performance attesa, definita in accordo con il Nucleo di Valutazione secondo il seguente schema.

Consorzio Intercomunale Socio-Assistenziale Gassino Torinese	
Scheda di valutazione ex ante - Direttore	
Anno	
Responsabile	

Pesatura degli ambiti di misurazione e valutazione della performance complessiva	
Ambito	**Peso sul totale**
A) Performance Organizzativa	**60%**
B) Obiettivi individuali	**20%**
C) Comportamenti organizzativi	**20%**
Performance complessiva	**100%**

Ambito di Valutazione	Obiettivi	Risultato atteso (ex ante)	Peso obiettivo
A) Performance Organizzativa	Obiettivo A.1	Target A.1	%
	Obiettivo A…	Target A….	%
	Obiettivo A. n	Target A.n.	%
B) Obiettivi individuali	Obiettivo B.1	Target B.1.	%
	Obiettivo B…	Target B…	%
	Obiettivo B. n	Target B.n.	%
C) Comportamenti organizzativi	Comp. C.1 (Ordinari)	Declinazione sintetica C.1	30%
	Comp. C.2 (Qualificanti)	Declinazione sintetica C.2	70%

	Il Presidente	Il Nucleo di Valutazione	Il Direttore (per presa visione)
Data			
Firma			

La scheda ex ante è sottoscritta dal Presidente del CdA, dal Nucleo di Valutazione e, per presa visione, dal Direttore.

Art. 19. Valutazione finale della performance individuali del Direttore

La valutazione della performance individuale del Direttore avviene sulla base:

a) della relazione sulla performance, approvata dal Consiglio di Amministrazione e validata dal Nucleo di valutazione;
b) del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali eventualmente non compresi nel PIAO;

c) delle risultanze relative ai comportamenti organizzativi selezionati e pesati nella fase ex ante;
d) degli esiti di un colloquio di valutazione con il valutato.

Il Nucleo procede, quindi:

a) alla valutazione della performance organizzativa e del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali, sulla base delle risultanze rappresentate nella relazione sulla performance;
b) ad acquisire la valutazione dei comportamenti organizzativi da parte del Presidente del Consiglio di Amministrazione;
c) ad effettuare un colloquio con il valutato al fine di pervenire alla valutazione definitiva.

Ai fini della valutazione della performance individuale può essere portato a conoscenza del Nucleo di Valutazione, ed eventualmente considerato, qualsiasi fatto, atto o documento ufficiale che qualifichi uno o più aspetti della performance del valutato.

Il Nucleo di Valutazione predispone la scheda di valutazione della performance individuale del Direttore, riportando i dati consuntivi degli indicatori della performance organizzativa, degli obiettivi esecutivi (sulla base delle risultanze contenute nella Relazione sulla performance) e degli eventuali ulteriori obiettivi individuali.

Il Nucleo di valutazione effettua il colloquio di valutazione con il Direttore, cui è invitato anche il Presidente del Consiglio di Amministrazione, procedendo alla valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali.

Il CdA affianca il Nucleo di Valutazione nella valutazione trasmettendo una proposta di valutazione dei comportamenti organizzativi che vengono recepiti dal Nucleo di Valutazione nella scheda ex post e ponderati in ragione dei pesi attribuiti a ciascun comportamento.

In esito a tali valutazioni il Nucleo di Valutazione propone al Consiglio di Amministrazione la valutazione della performance complessiva, mediante l'apposita scheda di valutazione della performance individuale.

La valutazione finale il Consiglio di Amministrazione può discostarsi rispetto alla proposta avanzata dal Nucleo di valutazione. In questo caso, il Presidente del CdA deve motivare in forma scritta le osservazioni in base alle quali ritiene di attribuire una valutazione diversa da quella proposta dal Nucleo di Valutazione.

La valutazione finale viene comunicata al valutato, tramite la consegna della scheda di valutazione della performance individuale.

La scheda è firmata dal Nucleo di Valutazione e dal Presidente e sottoscritta per presa visione dal Direttore. Tale sottoscrizione non preclude alcuna forma successiva di tutela del valutato. La valutazione si intende accettata dal Direttore se non vengono fatti rilievi entro 10 gg dalla sottoscrizione per presa visione della stessa.

Art. 20. Il percorso di programmazione, misurazione e valutazione della performance del Direttore

Di seguito viene rappresentato il processo di programmazione, misurazione e valutazione della performance del Direttore:

Fase	CdA	Nucleo di	Direttore

			Valutazione	
Ex ante	Individuazione e pesatura dei macro ambiti della performance individuale	**X** (sentito il Nucleo di valutazione)		
	Selezione e pesatura: • degli ambiti di performance organizzativa; • degli obiettivi individuali assegnati; • dei comportamenti organizzativi e degli eventuali fattori oggettivanti	**X** (sentito il Nucleo di valutazione)		
	Consegna e presentazione della scheda ex ante entro 30 gg dall'approvazione del Piano della Performance		**X** (sottoscritta da NdV, Presidente CdA e Direttore per presa visione)	
In itinere	Monitoraggio infrannuale sullo stato di avanzamento del PIAO (sezione Performance)			**X**
Ex post	Predisposizione della Relazione sulla performance, ove emerge lo stato di raggiungimento degli obiettivi			**X**
	Approvazione della Relazione sulla performance da sottoporre alla validazione del NdV	**X**	**X** (validazione da parte del NdV)	
	Effettuazione del colloquio di valutazione	**X**	**X**	**X**
	Predisposizione della scheda di valutazione della performance individuale del Direttore		**X**	
	Formulazione di una proposta di valutazione della performance individuale del Direttore mediante compilazione della scheda di valutazione da sottoporre al CdA	**X** (con riferimento alla valutazione dei comportamenti organizzativi)	**X** (con riferimento alla misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale)	
	Comunicazione della valutazione al Direttore e consegna della scheda ex post	**X** (sottoscritta da NdV e da Direttore per presa visione)		

Art. 21. Scheda di valutazione della performance individuale

La scheda di valutazione della performance individuale costituisce lo strumento di rappresentazione della performance individuale realizzata (*ex post*) da parte del Direttore.
La scheda di valutazione della performance individuale viene definita secondo il seguente schema.

Consorzio Intercomunale Socio-Assistenziale Gassino Torinese	
Scheda di valutazione ex post	
Anno	
Dipendente	
Area contrattuale	
U.O.	

Pesatura degli ambiti di misurazione e valutazione della performance complessiva	
Ambito	**Peso sul totale (a)**
A) Performance Organizzativa	60%
B) Obiettivi individuali	20%
C) Comportamenti organizzativi	20%
Performance complessiva	100%

Ambito di Valutazione	Obiettivi	Risultato atteso (ex ante)	Risultato raggiunto (ex post)	Livello (b)	Peso (c)	Punteggio (d=b*c)
A) Performance organizzativa	A.1	-	-	%	%	D(A.1)
	A. ..	-	-	%	%	D(A....)
	A.n	-	-	%	%	D(A.n)
Totale performance organizzativa 100%						D(A)
B) Obiettivi individuali	B.1	-	-	%	%	D(B.1)
	B. ..	-	-	%	%	D(B....)
	B.n	-	-	%	%	D(B.n)
Totale obiettivi individuali 100%						D(B)

Ambito di Valutazione	Comportamenti organizzativi		Profilo (b)	Peso (c)	Punteggio ∑(b*c)/∑(c)
C)Comportamenti organizzativi	Comportamento 1	ORD	%	%	D1(b*c)
	Comportamento 2	ORD	%	%	D...(b*c)
	Comportamento 3	ORD	%	%	D...(b*c)
	Comportamento 4	ORD	%	%	D...(b*c)
	Comportamento 5	qual	%	%	D...(b*c)
	Comportamento 6	qual	%	%	D...(b*c)
	Comportamento 7	qual	%	%	Dn(b*c)
Totale comportamenti organizzativi 100%					D(C)

Elementi correttivi per provvedimenti disciplinari (Art. 47SMVP)	

Performance complessiva				
Ambito	**Sub-ambito**	**Punteggio (d)**	**Peso sul totale (a)**	**Punteggio complessivo (E=d*a)**
A) Performance Organizzativa		D(A)	60%	E(A)

B) Obiettivi individuali	**D(B)**	**20%**	E(B)
C) Comportamenti organizzativi	**D(C)**	**20%**	E(C)
Elementi correttivi per provvedimenti disciplinari (Art. 47SMVP)			-E(corr)
Valutazione complessiva			**Totale E**

Note del valutatore
Note del valutato

	Il Direttore	**Il Dipendente.** (per presa visione)
Data		
Firma		

Art. 22. Elementi correttivi della performance individuale

La valutazione complessiva desumibile dalle procedure di cui agli articoli precedenti deve essere rettificata in presenza di una delle fattispecie di cui all'art. 36 del CCNL del personale dirigente del comparto delle funzioni locali del 17/12/2020 (triennio 2016-2018) attraverso l'applicazione di un elemento correttivo che, in presenza di una delle fattispecie previste dalla Contrattazione collettiva, ivi compresi il mancato rispetto del Codice di comportamento e delle disposizioni consortili in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza, vada a incidere negativamente sulla valutazione complessiva.

In ragione di provvedimenti disciplinari in esito ai quali viene comminata una sanzione ai sensi del citato art. 36 si applicano i seguenti correttivi da calcolarsi sul 100% della valutazione:

- provvedimenti che prevedono esclusivamente una sanzione pecuniaria a carico del Dirigente: 5%
- provvedimenti che prevedono una sospensione dal servizio nei modi e nei limiti fissati dalla normativa e dalla contrattazione: 5%+0,50% per ciascun giorno di sospensione fino ad un massimo del 50%;
- provvedimenti che prevedono il licenziamento: 55%

La valutazione da considerarsi ai fini di tutti gli istituti premiali sarà quella calcolata successivamente all'applicazione degli elementi correttivi di cui al presente articolo.

Art. 23. Definizione della retribuzione di risultato

La retribuzione di risultato teorica del Direttore è definita nella misura del 25% della retribuzione di posizione definita dall'atto di nomina e dal contratto individuale.
Tale percentuale rappresenta un livello teorico in quanto l'effettiva corresponsione delle somme a titolo di retribuzione di risultato deve corrispondere al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al Direttore, in esito al processo di cui al presente Titolo.

Art. 24. Fasce di risultato e indennità spettante

Fermo restando il rinvio alla competenza dell'ente e alla contrattazione collettiva e integrativa per quanto concerne la determinazione della retribuzione di risultato in rapporto alla retribuzione di posizione, in base al punteggio che emerge in esito alla scheda di cui all' Art. 21 il Direttore può essere collocato in una delle seguenti fasce di merito finalizzate alla distribuzione dell'indennità di risultato.

Fasce	Punteggio (%)	Percentuale del trattamento premiale teorico
A	90-100%	100%
B	81-90%	90%
C	71-80%	80%
D	61-70%	70%
E	51-60%	25%
F	0-50%	0%

In corrispondenza di ciascuna fascia del presente articolo, quindi, spetterà la corrispondente percentuale dell'indennità di risultato definita a livello consortile.

La retribuzione di risultato dovrà essere riproporzionata:

- alla presenza in servizio, definita secondo le regole di cui all' Art. 5;
- al monte ore del singolo dipendente, con corrispondente attribuzione dello spettante in misura pari 100% della retribuzione in caso di full time e in proporzione in caso di part-time.

TITOLO V - Performance individuale del personale incaricato di Elevata Qualificazione

Art. 25. Ambiti di misurazione della performance individuale

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dipendenti cui viene attribuito un incarico di Elevata Qualificazione è collegata ai seguenti ambiti:

- performance organizzativa, con un peso complessivo del 40% sulla performance;
- obiettivi individuali, con un peso del 30% sulla performance complessiva;
- comportamenti organizzativi, compresa la capacità di valutazione dei propri collaboratori, con un peso del 30% sulla performance complessiva.

In sintesi:

Ambito di Valutazione	Peso % sulla valutazione complessiva
A). Performance Organizzativa	50%
B). Obiettivi individuali	25%
C). Comportamenti organizzativi	25%
Valutazione complessiva	**100%**

La pesatura prevista dal primo periodo può essere ridefinita annualmente dal Direttore, sentito il Nucleo di Valutazione, in sede di approvazione del PIAO. In caso di variazioni la modifica è comunicata ai responsabili nelle sedi previste di condivisione degli obiettivi.
La valutazione finale complessiva della performance del personale incaricato di Elevata Qualificazione, che emerge dalla ponderazione delle valutazioni ottenute negli ambiti di cui al primo periodo, è unitariamente considerata ai fini della distribuzione delle risorse accessorie e della valutazione delle performance negative di cui all' Art. 50.

Art. 26. Definizione della performance individuale attesa

Il Direttore, previo confronto con il Nucleo di Valutazione, propone al Consiglio di Amministrazione:

- la pesatura degli obiettivi di performance organizzativa, definendo la relativa pesatura, anche diversificata in ragione delle responsabilità assegnate a ciascun incaricato di EQ;
- gli obiettivi individuali assegnati ai singoli incaricati di EQ;
- i comportamenti organizzativi attesi, definendone la relativa pesatura.

Il Direttore consegna e presenta formalmente, entro 30 giorni dall'approvazione del PIAO, agli incaricati di EQ la scheda di valutazione ex ante, avente per contenuto la performance attesa, definita secondo il seguente schema.

Consorzio Intercomunale Socio-Assistenziale Gassino Torinese	
Scheda di valutazione ex ante – Elevate qualificazioni	
Anno	
Responsabile	
U.O.	

Pesatura degli ambiti di misurazione e valutazione della performance complessiva	
Ambito	**Peso sul totale**
A) Performance Organizzativa	**50%**
B) Obiettivi individuali	**25%**
C) Comportamenti organizzativi	**25%**
Performance complessiva	**100%**

Ambito di Valutazione	Obiettivi	Risultato atteso (ex ante)	Peso obiettivo
A) Performance organizzativa	Obiettivo A.1	Target A.1.	%
	Obiettivo A…	Target A.…	%
	Obiettivo A. n	Target A.n.	%
B) Obiettivi individuali	Obiettivo B.1	Target B.1.	%
	Obiettivo B…	Target B…	%
	Obiettivo B. n	Target B.n.	%
C) Comportamenti organizzativi	Comp. C.1 (Ordinari)	Declinazione sintetica C.1	30%
	Comp. C.2 (Qualificanti)	Declinazione sintetica C.2	70%

	Il Direttore	**Il Responsabile** (per presa visione)
Data		
Firma		

La scheda ex ante è sottoscritta dal Direttore e, per presa visione, dal dipendente.

Art. 27. Valutazione finale delle performance individuali del personale incaricato di Elevata Qualificazione

La valutazione della performance individuale del personale incaricato di Elevata Qualificazione avviene sulla base:

a) della relazione sulla performance, approvata dal Consiglio di Amministrazione e validata dal Nucleo di valutazione;
b) del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali eventualmente non compresi nel PIAO;
c) delle risultanze relative ai comportamenti organizzativi selezionati e pesati nella fase ex ante;
d) degli esiti di un colloquio di valutazione con il valutato.

Il Direttore predispone le schede di valutazione della performance individuale, riportando il grado di raggiungimento della performance organizzativa e degli obiettivi individuali, sulla base delle risultanze contenute nella relazione sulla performance e dalla validazione del Nucleo di Valutazione.
Il Direttore procede:

- alla valutazione dei comportamenti organizzativi;
- ad effettuare un colloquio con il valutato.

Sulla base degli elementi raccolti nei punti precedenti, il Direttore definisce la valutazione finale, sottoscrive la scheda e la consegna al valutato.
La scheda è sottoscritta dal Direttore e, per presa visione, dal valutato. La sottoscrizione da parte del valutato non preclude alcuna forma successiva di tutela del valutato medesimo.

Art. 28. Il percorso di programmazione, misurazione e valutazione della performance del personale incaricato di Elevata Qualificazione

Di seguito viene rappresentato il processo di programmazione, misurazione e valutazione della performance del personale incaricato di Elevata Qualificazione:

Fase		Valutatore	Valutato
Ex ante	Selezione e pesatura: • degli ambiti di performance organizzativa e/o delle rilevazioni di soddisfazione dell'utenza • degli obiettivi di gruppo/individuali assegnati; • dei comportamenti organizzativi attesi e degli eventuali fattori oggettivanti	**X**	
	Consegna e presentazione della scheda ex ante entro 60 gg dall'approvazione del PIAO	**X** (sottoscritta dal valutatore e, per presa visione, dal valutato)	**X** (sottoscritta dal valutatore e, per presa visione, dal valutato)
In itinere	Monitoraggio infrannuale sullo stato di avanzamento del PIAO	**X**	
Ex post	Valutazione della performance individuale dei Coordinatori di servizio	**X**	
	Effettuazione del colloquio di valutazione	**X**	**X**
	Predisposizione della scheda di valutazione della performance individuale da parte del Direttore	**X**	
	Comunicazione della valutazione della performance individuale e consegna della scheda ex post	**X** (sottoscrive la scheda)	**X** (sottoscrive la scheda per presa visione)

Art. 29. Scheda di valutazione della performance individuale

La scheda di valutazione della performance individuale costituisce lo strumento di rappresentazione della performance individuale realizzata (*ex post*) da parte dell'incaricato di EQ.

La scheda di valutazione della performance individuale viene definita secondo il seguente schema.

Pesatura degli ambiti di misurazione e valutazione della performance complessiva	
Ambito	**Peso sul totale (a)**
A) Performance Organizzativa	**50%**
B) Obiettivi individuali	**25%**
C) Comportamenti organizzativi	**25%**
Performance complessiva	**100%**

Ambito di Valutazione	Obiettivi	Risultato atteso (ex ante)	Risultato raggiunto (ex post)	Livello (b)	Peso (c)	Punteggio (d=b*c)
A) Performance organizzativa	A.1	-	-	%	%	**D(A.1)**
	A. ..	-	-	%	%	**D(A....)**
	A.n	-	-	%	%	**D(A.n)**
				Totale performance organizzativa 100%		**D(A)**
B) Obiettivi individuali	B.1	-	-	%	%	**D(B.1)**
	B. ..	-	-	%	%	**D(B....)**
	B.n	-	-	%	%	**D(B.n)**
				Totale obiettivi individuali 100%		**D(B)**

Ambito di Valutazione	Comportamenti organizzativi		Profilo (b)	Peso (c)	Punteggio ∑(b*c)/∑(c)
C) Comportamenti organizzativi	Comportamento 1	ORD	%	%	**D1(b*c)**
	Comportamento 2	ORD	%	%	**D...(b*c)**
	Comportamento 3	ORD	%	%	**D...(b*c)**
	Comportamento 4	ORD	%	%	**D...(b*c)**
	Comportamento 5	qual	%	%	**D...(b*c)**
	Comportamento 6	qual	%	%	**D...(b*c)**
	Comportamento 7	qual	%	%	**Dn(b*c)**
			Totale comportamenti organizzativi 100%		**D(C)**

Elementi correttivi per provvedimenti disciplinari (Art. 47SMVP)	

Performance complessiva				
Ambito	**Sub-ambito**	**Punteggio (d)**	**Peso sul totale (a)**	**Punteggio complessivo (E=d*a)**

A) Performance Organizzativa	**D(A)**	**50%**	E(A)
B) Obiettivi individuali	**D(B)**	**25%**	E(B)
C) Comportamenti organizzativi	**D(C)**	**25%**	E(C)
Elementi correttivi per provvedimenti disciplinari (Art. 47SMVP)			-E(corr)
Valutazione complessiva			**Totale E**

Note del valutatore

Note del valutato

	Il Direttore	**Il Dipendente.** (per presa visione)
Data		
Firma		

Art. 30. Elementi correttivi della performance individuale

La valutazione complessiva desumibile dalle procedure di cui agli articoli precedenti deve essere rettificata in presenza di una delle fattispecie di cui all'art. 72 del CCNL del personale del comparto delle funzioni locali del 16/11/2022 (triennio 2019-2021) attraverso l'applicazione di un elemento correttivo che, in presenza di una delle fattispecie previste dalla Contrattazione collettiva, ivi compresi il mancato rispetto del Codice di comportamento e delle disposizioni consortili in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza, vada a incidere negativamente sulla valutazione complessiva.
In ragione di provvedimenti disciplinari in esito ai quali viene comminata una sanzione ai sensi del citato art. 72 si applicano i seguenti correttivi da calcolarsi sul 100% della valutazione:

- provvedimenti che prevedono esclusivamente una sanzione pecuniaria a carico del dipendente: 5%
- provvedimenti che prevedono una sospensione dal servizio nei modi e nei limiti fissati dalla normativa e dalla contrattazione: 5%+0,25% per ciascun giorno di sospensione fino ad un massimo del 50%;
- provvedimenti che prevedono il licenziamento: 55%

La valutazione da considerarsi ai fini di tutti gli istituti premiali sarà quella calcolata successivamente all'applicazione degli elementi correttivi di cui al presente articolo.

Art. 31. Definizione della retribuzione di risultato

La retribuzione di risultato teorica degli incaricati di Elevata Qualificazione è definita nella misura del 25% della retribuzione di posizione definita in sede di nomina delle Elevate Qualificazioni a seguito di graduazione e pesatura delle medesime.
Tale percentuale rappresenta un livello teorico in quanto l'effettiva corresponsione delle somme a titolo di retribuzione di risultato deve corrispondere al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, in esito al processo di cui al presente Titolo.

Art. 32. Fasce di risultato

Fermo restando il rinvio alla competenza dell'ente e alla contrattazione collettiva e integrativa per quanto concerne la determinazione della retribuzione di risultato in rapporto alla retribuzione di posizione, in base al punteggio che emerge in esito alla scheda di cui all' Art. 29 il Consorzio procederà alla distribuzione del salario accessorio sulla base delle seguenti fasce:

Fasce	Punteggio (%)	Percentuale del trattamento premiale teorico
A	90-100%	100%
B	81-90%	90%
C	71-80%	80%
D	61-70%	70%
E	51-60%	25%
F	0-50%	0%

TITOLO VI - Performance del personale con coordinamento di servizio

Art. 33. Ambiti di misurazione della performance individuale

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei Coordinatori di servizio è collegata ai seguenti ambiti:

- performance organizzativa, con un peso complessivo del 40% sulla performance organizzativa;
- obiettivi individuali, con un peso del 30% sulla performance complessiva;
- comportamenti organizzativi, compresa la capacità di valutazione dei propri collaboratori, con un peso del 30% sulla performance complessiva.

In sintesi:

Ambito di Valutazione Sub-ambito	Peso % sulla valutazione complessiva
A). Performance Organizzativa	40%
B). Obiettivi individuali	30%
C). Comportamenti organizzativi	30%
Valutazione complessiva	**100%**

La pesatura prevista dal primo periodo può essere ridefinita annualmente dal Direttore, sentito il Nucleo di Valutazione, in sede di approvazione del PIAO. In caso di variazioni la modifica è comunicata ai Coordinatori nelle sedi previste di condivisione degli obiettivi.
La valutazione finale complessiva della performance dei Coordinatori di servizio, che emerge dalla ponderazione delle valutazioni ottenute negli ambiti di cui al primo periodo, è unitariamente considerata ai fini della distribuzione delle risorse accessorie e della valutazione delle performance negative di cui all' Art. 50.

Art. 34. Definizione della performance individuale attesa

Il Direttore, sentiti gli incaricati di EQ e previo confronto con il Nucleo di Valutazione, propone al Consiglio di Amministrazione:

- la pesatura degli obiettivi di performance organizzativa, definendo la relativa pesatura, anche diversificata in ragione delle responsabilità assegnate a ciascun incaricato;
- gli obiettivi individuali assegnati ai singoli incaricati di coordinamento di servizio;
- i comportamenti organizzativi attesi, definendone la relativa pesatura.

Il Direttore presenta formalmente, anche in modalità collettiva e/o attraverso gli incaricati di EQ di riferimento dei Coordinatori, entro 30 giorni dall'approvazione del Piano Performance, ai Coordinatori di servizio la scheda di valutazione ex ante, avente per contenuto la performance attesa, definita secondo il seguente schema.

Consorzio Intercomunale Socio-Assistenziale Gassino Torinese	
Scheda di valutazione ex ante – Coordinatori di servizio	
Anno	
Responsabile	
U.O.	

Pesatura degli ambiti di misurazione e valutazione della performance complessiva	
Ambito	**Peso sul totale**
A) Performance organizzativa	**40%**
B) Obiettivi individuali	**30%**
C) Comportamenti organizzativi	**30%**
Performance complessiva	**100%**

Ambito di Valutazione	Obiettivi	Risultato atteso (ex ante)	Peso obiettivo
A) Performance organizzativa	Obiettivo A.1	Target A.1.	%
	Obiettivo A…	Target A….	%
	Obiettivo A.n	Target A.n.	%
B) Obiettivi individuali	Obiettivo B.1	Target B.1.	%
	Obiettivo B…	Target B….	%
	Obiettivo B.n	Target B.n.	%
C) Comportamenti organizzativi	Comp. C.1 (Ordinari)	Declinazione sintetica C.1	30%
	Comp. C.2 (Qualificanti)	Declinazione sintetica C.2	70%

	Il Direttore	**Il Coordinatore di Servizio** (per presa visione)
Data		
Firma		

La scheda ex ante è sottoscritta dal Direttore e, per presa visione dal dipendente.

Art. 35. Valutazione finale delle performance individuali dei Coordinatori di servizio

La valutazione della performance individuale dei Coordinatori di servizio avviene sulla base:

a) della relazione sulla performance, approvata dal Consiglio di Amministrazione e validata dal Nucleo di valutazione;
b) del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali eventualmente non compresi nel PIAO;
c) delle risultanze relative ai comportamenti organizzativi selezionati e pesati nella fase ex ante;
d) degli esiti di un colloquio di valutazione con il valutato.

Il Direttore, su proposta degli incaricati di EQ di riferimento del Coordinatore di servizio, predispone le schede di valutazione della performance individuale, riportando il grado di raggiungimento della performance organizzativa e degli obiettivi individuali, sulla base delle risultanze contenute nella relazione sulla performance e dalla validazione del Nucleo di Valutazione.
Il Direttore procede:

- alla valutazione dei comportamenti organizzativi, su proposta degli incaricati di EQ di riferimento del dipendente;
- ad effettuare un colloquio con il valutato.

Sulla base degli elementi raccolti nei punti precedenti, il Direttore definisce la valutazione finale, sottoscrive la scheda e la consegna al valutato, con la presenza dell'Elevata Qualificazione di riferimento del dipendente.
La scheda è sottoscritta dal Direttore e, per presa visione, dal valutato. La sottoscrizione da parte del valutato non preclude alcuna forma successiva di tutela del valutato medesimo.

Art. 36. Il percorso di programmazione, misurazione e valutazione della performance dei Coordinatori di servizio

Di seguito viene rappresentato il processo di programmazione, misurazione e valutazione della performance dei Coordinatori di servizio:

Fase		Valutatore	Valutato
Ex ante	Selezione e pesatura: • degli ambiti di performance organizzativa e/o delle rilevazioni di soddisfazione dell'utenza • degli obiettivi di gruppo/individuali assegnati; • dei comportamenti organizzativi attesi e degli eventuali fattori oggettivanti	**X**	
	Consegna e presentazione della scheda ex ante entro 30 gg dall'approvazione del PIAO	**X** (sottoscritta dal valutatore e, per presa visione, dal valutato)	**X** (sottoscritta dal valutatore e, per presa visione, dal valutato)
In itinere	Predisposizione del Report di monitoraggio infrannuale sullo stato di avanzamento del PIAO	**X**	
Ex post	Valutazione della performance individuale dei Coordinatori di servizio	**X**	
	Effettuazione del colloquio di valutazione	**X**	**X**
	Predisposizione della scheda di valutazione della performance individuale da parte del Direttore	**X**	
	Comunicazione della valutazione della performance individuale e consegna della scheda ex post	**X** (sottoscrive la scheda)	**X** (sottoscrive la scheda per presa visione)

Art. 37. Scheda di valutazione della performance individuale

La scheda di valutazione della performance individuale costituisce lo strumento di rappresentazione della performance individuale realizzata (*ex post*) da parte del Coordinatore di servizio.
La scheda di valutazione della performance individuale viene definita secondo il seguente schema.

Pesatura degli ambiti di misurazione e valutazione della performance complessiva	
Ambito	**Peso sul totale (a)**
A) Performance Organizzativa	**40%**
B) Obiettivi individuali	**30%**
C) Comportamenti organizzativi	**30%**
Performance complessiva	**100%**

Ambito di Valutazione	Obiettivi	Risultato atteso (ex ante)	Risultato raggiunto (ex post)	Livello (b)	Peso (c)	Punteggio (d=b*c)
A) Performance organizzativa	A.1	-	-	%	%	**D(A.1)**
	A. ..	-	-	%	%	**D(A....)**
	A.n	-	-	%	%	**D(A.n)**
				Totale performance organizzativa 100%		**D(A)**
B) Obiettivi individuali	B.1	-	-	%	%	**D(B.1)**
	B. ..	-	-	%	%	**D(B....)**
	B.n	-	-	%	%	**D(B.n)**
				Totale obiettivi individuali 100%		**D(B)**

Ambito di Valutazione	Comportamenti organizzativi		Profilo (b)	Peso (c)	Punteggio ∑(b*c)/∑(c)
C)Comportamenti organizzativi	Comportamento 1	ORD	%	%	**D1(b*c)**
	Comportamento 2	ORD	%	%	**D...(b*c)**
	Comportamento 3	ORD	%	%	**D...(b*c)**
	Comportamento 4	ORD	%	%	**D...(b*c)**
	Comportamento 5	qual	%	%	**D...(b*c)**
	Comportamento 6	qual	%	%	**D...(b*c)**
	Comportamento 7	qual	%	%	**Dn(b*c)**
			Totale comportamenti organizzativi 100%		**D(C)**

Elementi correttivi per provvedimenti disciplinari (Art. 47SMVP)	

Performance complessiva

Ambito	Sub-ambito	Punteggio (d)	Peso sul totale (a)	Punteggio complessivo (E=d*a)
A) Performance Organizzativa		D(A)	40%	E(A)
B) Obiettivi individuali		D(B)	30%	E(B)
C) Comportamenti organizzativi		D(C)	30%	E(C)
			Elementi correttivi per provvedimenti disciplinari (Art. 47SMVP)	-E(corr)
			Valutazione complessiva	Totale E

Note del valutatore

Note del valutato

	Il Direttore	Il Dipendente. (per presa visione)
Data		
Firma		

Art. 38. Elementi correttivi della performance individuale

La valutazione complessiva desumibile dalle procedure di cui agli articoli precedenti deve essere rettificata in presenza di una delle fattispecie di cui all'art. 72 del CCNL del personale del comparto delle funzioni locali del 16/11/2022 (triennio 2019-2021) attraverso l'applicazione di un elemento correttivo che, in presenza di una delle fattispecie previste dalla Contrattazione collettiva, ivi compresi il mancato rispetto del Codice di comportamento e delle disposizioni consortili in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza, vada a incidere negativamente sulla valutazione complessiva.
In ragione di provvedimenti disciplinari in esito ai quali viene comminata una sanzione ai sensi del citato art. 72 si applicano i seguenti correttivi da calcolarsi sul 100% della valutazione:

- provvedimenti che prevedono esclusivamente una sanzione pecuniaria a carico del dipendente: 5%
- provvedimenti che prevedono una sospensione dal servizio nei modi e nei limiti fissati dalla normativa e dalla contrattazione: 5%+0,25% per ciascun giorno di sospensione fino ad un massimo del 50%;
- provvedimenti che prevedono il licenziamento: 55%

La valutazione da considerarsi ai fini di tutti gli istituti premiali sarà quella calcolata successivamente all'applicazione degli elementi correttivi di cui al presente articolo.

Art. 39. Fasce di risultato

Il Consorzio procederà alla distribuzione del salario accessorio secondo quanto stabilito nel Contratto Collettivo ed integrativo vigente alla sezione Performance e Premio Individuale.

TITOLO VII - Performance individuale del personale dipendente

Art. 40. Ambito soggettivo di applicazione

Gli articoli di cui alla presente Parte V si applicano a tutti i dipendenti del Consorzio che non rientrino nelle fattispecie di cui alle precedenti Parti III (Direttore), IV (dipendenti con incarico di Elevata Qualificazione) e V (dipendenti con incarichi di coordinamento di servizio),

Art. 41. Ambiti di misurazione della performance individuale

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dipendenti è collegata ai seguenti ambiti:

- performance organizzativa, con un peso complessivo del 40% sulla performance complessiva;
- obiettivi individuali, con un peso del 30% sulla performance complessiva;
- comportamenti organizzativi, compresa la capacità di valutazione dei propri collaboratori, con un peso del 30% sulla performance complessiva.

In sintesi:

Ambito di Valutazione	Peso % sulla valutazione complessiva
A). Performance Organizzativa	**40%**
B). Obiettivi individuali	**30%**
C). Comportamenti organizzativi	**30%**
Valutazione complessiva	**100%**

La pesatura prevista dal primo periodo può essere ridefinita annualmente dal Direttore di concerto con i responsabili organizzativi dei dipendenti e sentito il Nucleo di Valutazione, in sede di approvazione del Piano della performance. In caso di variazioni la modifica è comunicata ai dipendenti nelle sedi previste di condivisione degli obiettivi.
La valutazione finale complessiva della performance dei dipendenti, che emerge dalla ponderazione delle valutazioni ottenute negli ambiti di cui al primo periodo, è unitariamente considerata ai fini della distribuzione delle risorse accessorie e della valutazione delle performance negative di cui all' Art. 50.

Art. 42. Dipendenti non interessati da obiettivi esecutivi o di gruppo di lavoro

Nel caso di dipendenti che, in ragione delle specifiche funzioni o collocamento organizzativo, non siano interessati da obiettivi esecutivi attribuibili direttamente ovvero indirettamente (tramite obiettivi di

gruppo di lavoro con identificazione del contributo individuale), i pesi di cui al precedente articolo si intenderanno definiti come segue:

Ambito di Valutazione	Peso % sulla valutazione complessiva
A). Performance Organizzativa	**0%**
B). Obiettivi individuali	**70%**
C). Comportamenti organizzativi	**30%**
Valutazione complessiva	**100%**

Art. 43. Definizione della performance individuale attesa

Il Direttore, sentiti gli incaricati i Coordinatori di servizio di riferimento dei dipendenti e gli incaricati di EQ, propone al Consiglio di Amministrazione:

- la pesatura degli obiettivi di performance organizzativa, definendo la relativa pesatura, in coerenza con la pesatura attribuita, per la medesima U.O. in sede di definizione della performance attesa dei Coordinatori di servizio;
- gli obiettivi individuali assegnati ai dipendenti ovvero a gruppi di dipendenti;
- i comportamenti organizzativi attesi, definendone la relativa pesatura.

Il Direttore, anche in modalità collettiva e/o attraverso i Coordinatori di servizio/EQ di riferimento, consegna e presenta formalmente, entro 30 giorni dall'approvazione del Piano Performance, ai dipendenti la scheda di valutazione ex ante, avente per contenuto la performance attesa, definita secondo il seguente schema.

Consorzio Intercomunale Socio-Assistenziale Gassino Torinese	
Scheda di valutazione ex ante – Dipendenti	
Anno	
Dipendente	
Area contrattuale	
U.O.	*Indicazione dell'U.O. di competenza con indicazione se sociale o amm.va*

Pesatura degli ambiti di misurazione e valutazione della performance complessiva	
Ambito	**Peso sul totale**
A) Performance organizzativa	**40%**
B) Obiettivi individuali	**30%**
C) Comportamenti organizzativi	**30%**
Performance complessiva	**100%**

Ambito di Valutazione	Sub-ambito	Obiettivi	Risultato atteso (ex ante)	Peso obiettivo

A) Performance organizzativa	Obiettivo A.1	Target A.1.	%
	Obiettivo A…	Target A….	%
	Obiettivo A.n	Target A.n.	%
B) Obiettivi individuali	Obiettivo B.1	Target B.1.	%
	Obiettivo B…	Target B….	%
	Obiettivo B.n	Target B.n.	%
C) Comportamenti organizzativi	Comp. C.1	Declinazione sintetica C.1	%
	Comp. C…	Declinazione sintetica C….	%
	Comp. C.n	Declinazione sintetica C.n	%

	Il Direttore	**Il Dipendente** (per presa visione)
Data		
Firma		

La scheda ex ante è sottoscritta dal Direttore e, per presa visione, dal dipendente.

Art. 44. Valutazione finale delle performance individuali dei dipendenti

La valutazione della performance individuale dei dipendenti avviene sulla base:

a) della relazione sulla performance, approvata dal Consiglio di Amministrazione e validata dal Nucleo di valutazione;
b) del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali eventualmente non compresi nel PIAO;
c) delle risultanze relative ai comportamenti organizzativi selezionati e pesati nella fase ex ante;
d) degli esiti di un colloquio di valutazione con il valutato.

Il Direttore, su proposta congiunta del Coordinatore di servizio e dell'EQ di riferimento, predispone le schede di valutazione della performance individuale, riportando il grado di raggiungimento della performance organizzativa e degli obiettivi individuali, sulla base delle risultanze contenute nella relazione sulla performance e dalla validazione del Nucleo di Valutazione.

Il Direttore procede:

- alla valutazione dei comportamenti organizzativi, su proposta del Coordinatore di servizio e dell'EQ di riferimento;
- ad effettuare un colloquio con il valutato.

Sulla base degli elementi raccolti nei punti precedenti, il Direttore definisce la valutazione finale, sottoscrive la scheda e la consegna al valutato, in un incontro che vede la presenza dell'incaricato di EQ di riferimento e del Coordinatore di servizio.

La scheda è sottoscritta dal Direttore e, per presa visione, dal valutato. La sottoscrizione da parte del valutato non preclude alcuna forma successiva di tutela del valutato medesimo.

Art. 45. Il percorso di programmazione, misurazione e valutazione della performance dei dipendenti

Di seguito viene rappresentato il processo di programmazione, misurazione e valutazione della performance dei dipendenti:

Fase		Valutatore	Valutato
Ex ante	Selezione e pesatura: • degli ambiti di performance organizzativa e/o delle rilevazioni di soddisfazione dell'utenza • degli obiettivi di gruppo/individuali assegnati; • dei comportamenti organizzativi attesi e degli eventuali fattori oggettivanti	**X**	
	Consegna e presentazione della scheda ex ante entro 60 gg dall'approvazione del PIAO	**X** (sottoscritta dal valutatore e, per presa visione, dal valutato)	**X** (sottoscritta dal valutatore e, per presa visione, dal valutato)
In itinere	Monitoraggio infrannuale sullo stato di avanzamento del PIAO	**X**	
Ex post	Valutazione della performance individuale dei dipendenti	**X**	
	Effettuazione del colloquio di valutazione	**X**	**X**
	Predisposizione della scheda di valutazione della performance individuale da parte del Direttore	**X**	
	Comunicazione della valutazione della performance individuale e consegna della scheda ex post	**X** (sottoscrive la scheda)	**X** (sottoscrive la scheda per presa visione)

Art. 46. Scheda di valutazione della performance individuale

La scheda di valutazione della performance individuale costituisce lo strumento di rappresentazione della performance individuale realizzata (*ex post*) da parte del dipendente.
La scheda di valutazione della performance individuale viene definita secondo il seguente schema.

Pesatura degli ambiti di misurazione e valutazione della performance complessiva	
Ambito	**Peso sul totale (a)**
A) Performance Organizzativa	**40%**
B) Obiettivi individuali	**30%**
C) Comportamenti organizzativi	**30%**
Performance complessiva	**100%**

Ambito di Valutazione	Obiettivi	Risultato atteso (ex ante)	Risultato raggiunto (ex post)	Livello (b)	Peso (c)	Punteggio (d=b*c)
A) Performance	A.1	-	-	%	%	**D(A.1)**

organizzativa	A. ..	-	-	%	%	**D(A....)**
	A.n	-	-	%	%	**D(A.n)**
				Totale performance organizzativa 100%		**D(A)**
B) Obiettivi individuali	B.1	-	-	%	%	**D(B.1)**
	B. ..	-	-	%	%	**D(B....)**
	B.n	-	-	%	%	**D(B.n)**
				Totale obiettivi individuali 100%		**D(B)**

Ambito di Valutazione	Comportamenti organizzativi		Profilo (b)	Peso (c)	Punteggio ∑(b*c)/∑(c)
C) Comportamenti organizzativi	Comportamento 1	ORD	%	%	**D1(b*c)**
	Comportamento 2	ORD	%	%	**D...(b*c)**
	Comportamento 3	ORD	%	%	**D...(b*c)**
	Comportamento 4	ORD	%	%	**D...(b*c)**
	Comportamento 5	qual	%	%	**D...(b*c)**
	Comportamento 6	qual	%	%	**D...(b*c)**
	Comportamento 7	qual	%	%	**Dn(b*c)**
			Totale comportamenti organizzativi 100%		**D(C)**

Elementi correttivi per provvedimenti disciplinari (Art. 47SMVP)	

Performance complessiva				
Ambito	**Sub-ambito**	**Punteggio (d)**	**Peso sul totale (a)**	**Punteggio complessivo (E=d*a)**
A) Performance Organizzativa		**D(A)**	**40%**	E(A)
B) Obiettivi individuali		**D(B)**	**30%**	E(B)
C) Comportamenti organizzativi		**D(C)**	**30%**	E(C)
Elementi correttivi per provvedimenti disciplinari (Art. 47SMVP)				-E(corr)
Valutazione complessiva				**Totale E**

Note del valutatore
Note del valutato

	Il Direttore	**Il Dipendente.** (per presa visione)
Data		
Firma		

Art. 47. Elementi correttivi della performance individuale

La valutazione complessiva desumibile dalle procedure di cui agli articoli precedenti deve essere rettificata in presenza di una delle fattispecie di cui all'art. 72 del CCNL del personale del comparto delle funzioni locali del 16/11/2022 (triennio 2019-2021) attraverso l'applicazione di un elemento correttivo che, in presenza di una delle fattispecie previste dalla Contrattazione collettiva, ivi compresi il mancato rispetto del Codice di comportamento e delle disposizioni dell'ente in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza, vada a incidere negativamente sulla valutazione complessiva.
In ragione di provvedimenti disciplinari in esito ai quali viene comminata una sanzione ai sensi del citato art. 72 si applicano i seguenti correttivi da calcolarsi sul 100% della valutazione:

- provvedimenti che prevedono esclusivamente una sanzione pecuniaria a carico del dipendente: 5%
- provvedimenti che prevedono una sospensione dal servizio nei modi e nei limiti fissati dalla normativa e dalla contrattazione: 5%+0,25% per ciascun giorno di sospensione fino ad un massimo del 50%;
- provvedimenti che prevedono il licenziamento: 55%

La valutazione da considerarsi ai fini di tutti gli istituti premiali sarà quella calcolata successivamente all'applicazione degli elementi correttivi di cui al presente articolo.

Art. 48. Fasce di risultato

Il Consorzio procederà alla distribuzione del salario accessorio secondo quanto stabilito nel Contratto Collettivo ed integrativo vigente alla sezione Performance e Premio Individuale.

TITOLO VIII - Esiti del processo di misurazione e valutazione

Art. 49. Premialità

La distribuzione delle premialità deve costituire la fase conclusiva del percorso di misurazione e valutazione e deve avvenire per la sua interezza nell'esercizio successivo a quello oggetto di valutazione.

Art. 50. Valutazione negativa ai sensi dell'art. 3, c. 5bis del D.Lgs. 150/09

Ai sensi dell'art art. 3, c. 5 bis del D.Lgs. 150/09, che stabilisce che "la valutazione negativa, come disciplinata nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance, rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare" ed ai sensi dell'art. 55-quater, c. 1, lett. f-quinquies) del D.Lgs. 165/01 che disciplina il licenziamento disciplinare per "insufficiente rendimento", rilevato dalla "costante valutazione negativa della performance del dipendente per ciascun anno dell'ultimo triennio", il presente Sistema definisce il concetto di valutazione negativa quale una valutazione finale complessiva espressa con un punteggio inferiore al 60% del valore massimo.

Una valutazione negativa del Direttore, come definita nel presente articolo, ha impatti sulla distribuzione delle risorse premiali previste dalla normativa e dalla contrattazione collettiva.

Nell'ambito della valutazione degli incaricati di EQ, dei Coordinatori di servizio e dei dipendenti la valutazione negativa ha impatti sulla distribuzione delle risorse premiali previste dalla normativa e dalla contrattazione collettiva. La valutazione negativa per due esercizi consecutivi comporta la cessazione dall'incarico di EQ/Coordinatore di servizio, fatto salvo lo status di dipendente dell'ente.

Restano ferme le disposizioni dei CCNL che inibiscono l'accesso ai meccanismi incentivanti (progressioni) in caso di valutazione negativa.

Art. 51. Procedure di conciliazione

Nell'ambito della valutazione della performance individuale, in caso di non condivisione della valutazione da parte dei valutati, sono previste apposite procedure di conciliazione ai fini della verifica della correttezza metodologica del percorso di valutazione, ispirate ai principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità.

In particolare, qualora un valutato si trovi in disaccordo con la valutazione adottata nei suoi confronti, può presentare una motivata istanza di riesame della valutazione, entro 10 giorni dalla data di effettuazione del colloquio di valutazione o, se successiva, dalla data di sottoscrizione per presa visione della relativa scheda di valutazione della performance individuale.

A tal fine si specifica che la sottoscrizione della scheda di valutazione, al momento del colloquio di valutazione e di consegna della medesima, ha valore di "presa visione" della medesima e non di "accettazione".

Tale istanza verrà sottoposta all'esame del Nucleo di Valutazione, il quale è chiamato a pronunciarsi sulla corretta applicazione del sistema di misurazione e valutazione dal punto di vista regolamentare e

metodologico, supportando con riferimento a tali aspetti a supportare il valutatore e il valutato nel giungere ad un accordo sugli esiti del percorso di valutazione.
Ai fini del riesame, il Nucleo di Valutazione può acquisire ulteriori documenti ed informazioni in possesso del Consorzio e/o può sentire il valutato interessato e il rispettivo valutatore.
Qualora dal riesame della valutazione non emergano criticità in merito alla corretta applicazione del SMVP, il Nucleo di Valutazione redige apposito verbale che attesta la correttezza delle procedure seguite e dà parere positivo circa il percorso seguito per la valutazione del dipendente
Nel caso in cui il Nucleo di Valutazione rilevi elementi di criticità in merito alla corretta applicazione delle metodologie e delle procedure del sistema di misurazione e valutazione, convoca il valutatore ed il valutato per un incontro di conciliazione, da tenersi entro 30 giorni dal ricevimento dell'istanza di riesame della valutazione.
Nel corso dell'incontro di conciliazione il Nucleo di Valutazione, in qualità di conciliatore, assume un ruolo meramente propositivo e consultivo, adoperandosi attivamente perché le parti possano raggiungere un accordo, formulando anche motivate proposte delle quali va lasciata traccia nel verbale della procedura di conciliazione.
Nell'incontro di conciliazione è facoltà, da parte del valutato, di richiedere l'assistenza di un rappresentante sindacale dell'associazione sindacale alla quale il valutato aderisce o conferisce mandato.
Il valutato può avvalersi dell'assistenza sindacale comunicando tale intenzione in via formale al Nucleo di Valutazione e al Consorzio, a mezzo PEC (o raccomandata con avviso di ricevimento), entro il secondo giorno antecedente la data dell'incontro di conciliazione, ed indicando il nominativo del rappresentante sindacale scelto e l'associazione sindacale al quale lo stesso appartiene.
Il Nucleo di Valutazione redige un verbale nel quale vengono riportati gli esiti dell'incontro di conciliazione e la valutazione definitiva attribuita al valutato.

TITOLO IX - DISPOSIZIONI FINALI

Art. 52. Aggiornamento del Sistema

Fatte salve disposizioni specifiche, che definiscono e limitano nel tempo la vigenza di determinati istituti, il presente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance ha validità a decorrere dal 1/1 dell'anno successivo alla sua approvazione definitiva.

Il Consorzio valuta con cadenza annuale, anche in considerazione di criticità emerse nel corso di vigenza del presente sistema, la necessità di aggiornamenti in ragione di variazioni normative, contrattuali ovvero regolamentari, dandone comunicazione al Nucleo di Valutazione.

Il Consorzio, entro il 31/1 di ogni anno, comunicherà al Nucleo di Valutazione:

- l'esigenza di procedere a una revisione del presente SMVP, allegando a detta comunicazione una proposta di modifica del medesimo;
- il non luogo a procedere a revisioni.

In entrambi i casi il Nucleo di valutazione si esprime, con parere obbligatorio e vincolante ai sensi della normativa vigente.

Allegato 1 Livelli di apporto alla performance organizzativa

Livelli di risultato				
Livello 1 (Apporto scarso) 0-29%	**Livello 2 (Apporto sufficiente) 30-59%**	**Livello 3 (Apporto medio) 60-79%**	**Livello 4 (Apporto alto) 80-94%**	**Livello 5 (Apporto eccellente) 95-100%**
L'apporto fornito alla performance organizzativa non è stato sufficiente	Il contributo è stato al di sotto delle aspettative ma il dipendente ha raggiunto comunque il livello minimo accettabile	L'apporto è stato in linea con le aspettative e i target prefissati	L'apporto è stato fondamentale per il raggiungimento dei target	Il dipendente ha superato le aspettative, offrendo un contributo fondamentale, spesso associato a obiettivi "stretch" (superiori al target)

Allegato 2 Livelli di risultato obiettivi individuali

Livelli di risultato				
Livello 1 (Obiettivo non perseguito) 0-29%	**Livello 2 (Obiettivo parzialmente raggiunto) 30-59%**	**Livello 3 (Obiettivo complessivamente raggiunto) 60-79%**	**Livello 4 (Obiettivo raggiunto) 80-94%**	**Livello 5 (Obiettivo raggiunto in modo completo e personale) 95-100%**
I risultati attesi non sono stati conseguiti. Il dipendente ha mostrato difficoltà nell'adattarsi alle eventuali ricalibrazioni degli obiettivi definite nel corso d'anno	I risultati sono stati conseguiti solo in parte. Il dipendente ha mostrato una limitata disponibilità nell'adattarsi alle eventuali ricalibrazioni degli obiettivi in corso d'anno	I risultati sono stati sostanzialmente conseguiti, con una flessibilità, pur richiedendo in alcune occasioni il supporto di figure sovraordinate o di altre Unità Organizzative.	I risultati sono stati pienamente conseguiti in modo autonomo e con un approccio proattivo.	I risultati previsti sono stati conseguiti in modo eccellente, grazie anche a contributi personali che hanno generato effetti positivi di natura qualitativa e quantitativa sui risultati attesi.

Allegato 3 Profili di risultato dei comportamenti organizzativi

Id	Comportamenti organizzativi	Descrizione	Profili di risultato				
			Profilo 1 (Critico) 0-29%	**Profilo 2 (Da potenziare) 30-59%**	**Profilo 3 (Sufficientemente adeguato) 60-79%**	**Profilo 4 (Efficace) 80-94%**	**Profilo 5 (Eccellente) 95-100%**
1	**Visione strategica**	**Capacità di lettura del contesto interno ed esterno, di comprendere gli scenari in atto al fine di sviluppare scenari e ipotesi a breve e lungo termine**	Non comprende la complessità del contesto interno ed esterno in cui opera e non ne coglie l'evoluzione. Quasi mai elabora ipotesi e scenari futuri.	Comprende a complessità del contesto in cui opera ma non ne coglie l'evoluzione. Tende ad elaborare ipotesi e scenari futuri con risultati tendenzialmente negativi.	Comprende a complessità del contesto in cui opera, cogliendone l'evoluzione nel breve periodo e, con un supporto, nel lungo periodo. Tende ad elaborare ipotesi e scenari futuri con risultati tendenzialmente positivi.	Comprende la complessità del contesto in cui opera, cogliendo le dinamiche in atto e l'evoluzione futura degli scenari su cui proietta l'attività dell'U.O. di riferimento. Elabora ipotesi e scenari futuri al fine di anticipare l'evoluzione dei fenomeni.	Comprende la complessità del contesto in cui opera e ne anticipa le dinamiche promuovendo attivamente processi di sviluppo finalizzati a rispondere alle sfide interne ed esterne. Elabora ipotesi e scenari futuri al fine di anticipare l'evoluzione dei fenomeni e coinvolge colleghi e Direzione nel processo ideativo.
2	**Orientamento al cambiamento e all'innovazione**	**Propensione al cambiamento e alla gestione dell'innovazione**	Non coglie i segnali di cambiamento e non dimostra la necessaria flessibilità per l'applicazione e la trasmissione delle strategie di cambiamento all'organizzazione. Non propone soluzioni innovative/alternative, non essendo incline a sperimentare metodi diversi rispetto a quelli già utilizzati.	Coglie e analizza i segnali di cambiamento ma non riesce a interpretarli e tradurli nel contesto organizzativo se non stimolato e/o direttamente interessato. Accetta soluzioni innovative/alternative solo se stimolato pur in presenza di fatica nella sperimentazione di metodi di lavoro già utilizzati.	Coglie, analizza e interpreta i segnali di cambiamento, operando con la necessaria flessibilità per applicare e trasmettere nell'organizzazione le nuove strategie di cambiamento. Propone soluzioni innovative, con metodi diversi da quelli già utilizzati.	Coglie, analizza, interpreta i segnali di cambiamento, valutando la loro traducibilità nel contesto organizzativo in modo integrato con il contesto esterno di riferimento. Propone soluzioni innovative con metodi diversi da quelli già utilizzati, nell'ambito di sperimentazioni da parte di altre realtà.	Costituisce un elemento di creazione di cambiamento nel contesto organizzativo e nel contesto esterno di riferimento. Propone soluzioni innovative, anche in ottica sperimentale, valutandone gli impatti sui risultati e il valore pubblico per il cittadino.

Id	Comportamenti organizzativi	Descrizione	Profili di risultato				
			Profilo 1 (Critico) 0-29%	Profilo 2 (Da potenziare) 30-59%	Profilo 3 (Sufficientemente adeguato) 60-79%	Profilo 4 (Efficace) 80-94%	Profilo 5 (Eccellente) 95-100%
3	**Coinvolgimento nel sistema consortile e trasversalità**	**Capacità di coinvolgimento nel sistema consortile con la finalità di creare interconnessioni (di prodotto e di processo) tra l'attività della U.O. di riferimento e le altre U.O., anche esperimento capacità di lettura dell'organizzazione contestualizzando le proprie istanze nelle sedi opportune.**	Il responsabile tende a non creare, anzi a destrutturare, precedenti relazioni tra U.O. Il responsabile non è in grado di individuare, attraverso una lettura organizzativa, le sedi opportune di confronto per la soluzione di problemi o avanzamento di proposte.	Il responsabile mantiene le interconnessioni esistenti tra la propria U.O. e le altre U.O. dell'ente, senza realizzare attività finalizzate al mantenimento o al rinnovamento delle medesime. Il responsabile è parzialmente in grado di individuare, attraverso una lettura organizzativa, le sedi opportune di confronto per la soluzione di problemi o avanzamento di proposte.	Il responsabile fa sì che la propria U.O. di riferimento sia interconnessa con le altre U.O. con riferimento alle attività istituzionali, mantenendo costantemente le relazioni in essere. Il responsabile è generalmente in grado di individuare, attraverso una lettura organizzativa, le sedi opportune di confronto per la soluzione di problemi o avanzamento di proposte.	Il responsabile fa sì che la propria U.O. di riferimento sia interconnessa con le altre U.O. con riferimento per le attività istituzionali, sia rispondendo positivamente a solleciti di altre U.O. Il responsabile è quasi sempre in grado di individuare, attraverso una lettura organizzativa, le sedi opportune di confronto per la soluzione di problemi o avanzamento di proposte.	Il responsabile fa sì che la propria U.O. di riferimento sia interconnessa con le altre U.O. sia con riferimento alle attività istituzionali, sia fungendosi da proponente per l'avvio di interconnessioni con altre U.O. Il responsabile è sempre in grado di individuare, attraverso una lettura organizzativa, le sedi opportune di confronto per la soluzione di problemi o avanzamento di proposte.
4	**Integrazione della governance dell'U.O. con gli indirizzi del Consorzio (programmazione e controllo)**	**Capacità di trasporre gli indirizzi di CdA e direzione in azioni concrete monitorandone lo sviluppo e controllandone la realizzazione**	Difficoltà continue nel trasporre gli indirizzi di CdA e Direzione in azioni concrete, con necessità di intervento di livelli sovraordinati e/o altre U.O. per la "messa a terra" (programmazione/sviluppo/controllo)	Carenze importanti nella trasposizione degli indirizzi del CdA e della Direzione, con esigenza di interventi costanti della Direzione per la "messa a terra" (programmazione/sviluppo/controllo)	Sufficienti ma adeguate capacità di trasposizione degli indirizzi di CdA e Direzione con spazi di miglioramento e capacità di "messa a terra" migliorabili, ma sufficienti, con saltuari interventi da parte della Direzione	Buone capacità di trasposizione degli indirizzi di CdA e Direzione, con buone capacità di messa a terra e nessuna esigenza di intervento da parte della Direzione	Ottime capacità di trasposizione degli indirizzi di CdA e Direzione, con eccellenti capacità di messa a terra e nessuna esigenza di intervento da parte della Direzione. Azioni propositive che influenzano bottom up scelte strategiche e indirizzi

Id	Comportamenti organizzativi	Descrizione	Profili di risultato				
			Profilo 1 (Critico) 0-29%	**Profilo 2 (Da potenziare) 30-59%**	**Profilo 3 (Sufficientemente adeguato) 60-79%**	**Profilo 4 (Efficace) 80-94%**	**Profilo 5 (Eccellente) 95-100%**
5	**Orientamento al benessere organizzativo del Consorzio (clima organizzativo)**	**Capacità di progettare e porre in essere politiche di gestione del personale orientate in modo efficace al benessere organizzativo delle risorse umane (interne ed esterne), contribuendo a creare un ambiente di lavorativo a misura di lavoratore.**	Clima organizzativo all'interno della U.O. pessimo, con tensioni tra colleghi e nei rapporti collaboratori-responsabile. Presenza di criticità che portano (al netto di fattori esogeni) a casistiche di dimissioni frequenti o richieste di spostamento interno per incompatibilità imputabili al responsabile	Clima organizzativo caratterizzato da frizioni tra colleghi e tra responsabile e collaboratori. Casistiche diffuse di dimissioni o richiesta di mobilità interna per incompatibilità imputabili al responsabile (al netto di fattori esogeni)	Clima organizzativo sufficientemente disteso nell'U.O. con frizioni tra colleghi e responsabile nell'ordinario svolgimento dell'attività. Non si rilevano dimissioni o richieste di mobilità interne.	Clima organizzativo buono nell'U.O. di riferimento. Non si rilevano dimissioni o richieste di mobilità interne.	Clima organizzativo ottimo e collaborativo. Il responsabile si fa proponente di attività di monitoraggio del benessere organizzativo e azioni correttive sul nascere di eventuali criticità
6	**Supporto agli organi consortili**	**Capacità di rappresentare un'interfaccia tra il Consorzio e gli organi di indirizzo politico-amministrativo supportandoli nella definizione delle strategie e nel monitoraggio con adeguati sistemi informativi**	Nessun supporto fornito alle decisioni degli organi consortili, scarsa capacità di rappresentazione di dati e informazioni utili alle decisioni. Scarse capacità di trasmissione delle scelte degli organi deliberativi all'organizzazione. Raccordo limitato ai momenti previsti dallo Statuto e dai regolamenti.	Supporto limitato alla funzionalità decisionale degli organi consortili con ridotto valore aggiunto alle decisioni strategiche in termini di informazioni e analisi. Trasmissione alla struttura organizzativa solo delle informazioni relative alle scelte macro di interesse interno. Raccordo con gli organi limitato ai momenti previsti dallo Statuto e dai regolamenti e alle fasi preparatorie dei medesimi.	Adeguato supporto alle decisioni degli organi consortili, con sufficiente capacità di sintesi e rappresentazione di dati e informazioni utili. Sufficienti capacità di trasmissione delle scelte degli organi deliberativi all'organizzazione, con comunicazioni unidirezionali. Raccordo continuo con gli organi consortili in ottica di rapporto gerarchico con gli organi di indirizzo politico amministrativo.	Efficace supporto alle decisioni degli organi consortili con rappresentazioni puntuali di dati e informazioni utili alle decisioni. Garantisce il passaggio delle informazioni dagli organi consortili alla struttura assicurandosi che le informazioni raggiungano chi di dovere e mettendosi a disposizione per chiarimenti. Raccordo continuo e produttivo con gli organi consortili in ottica di reciproca collaborazione e supporto, nel rispetto dei ruoli definiti da	Eccellente supporto alle decisioni degli organi consortili con rappresentazioni puntuali di dati e informazioni utili alle decisioni e attività di supporto al processo decisionale (nel rispetto dei reciproci ruoli) con rappresentazione anche di informazioni di contesto e di natura politica/ di opportunità. Garantisce il passaggio delle informazioni dagli organi consortili alla struttura assicurandosi che le informazioni raggiungano tutta l'organizzazione avviando momenti di confronto tra i responsabili per l'attuazione e per eventuali proposte).

Id	Comportamenti organizzativi	Descrizione	Profili di risultato				
			Profilo 1 (Critico) 0-29%	**Profilo 2 (Da potenziare) 30-59%**	**Profilo 3 (Sufficientemente adeguato) 60-79%**	**Profilo 4 (Efficace) 80-94%**	**Profilo 5 (Eccellente) 95-100%**
						Statuto e regolamenti.	Raccordo con gli organi consortili improntato alla creazione di valore aggiunto reciproco nell'interesse dell'organizzazione e del contesto in cui essa opera.
7	**Problem solving**	**Capacità di risolvere situazioni complesse e problemi imprevisti, individuando e definendo il problema , proponendo soluzioni e facendosi carico, assumendosene la responsabilità in prima persona, del processo di soluzione**	Molto spesso in difficoltà nell'affrontare i problemi, fa costantemente riferimento al proprio responsabile per la soluzione di problematiche e criticità anche di semplice risoluzione.	Utilizza un approccio poco strutturato nel risolvere i problemi, fa spesso riferimento al proprio responsabile per la soluzione di problematiche e criticità di natura tecnica e/o amministrativa anche di semplice risoluzione.	Mostra un approccio adeguato nella risoluzione dei problemi, facendo riferimento al proprio responsabile in caso di problematiche e criticità tendenzialmente complesse.	Mostra buone capacità di problem solving. In caso di riferimento al proprio responsabile presenta proposte alternative di soluzione del problema.	Ottime capacità di problem solving. In caso di riferimento al proprio responsabile presenta proposte alternative di soluzione del problema, prefigurando tali soluzioni tanto dal punto di vista contenutistico, quanto dal punto di vista procedurale. È figura riconosciuta di riferimento nel gruppo di lavoro.
8	**Delega**	**Capacità di delegare attività e processi ai propri collaboratori, con una congrua ripartizione dei carichi di lavoro**	Difficoltà costanti nella delega e, qualora esercitata, evidenti discrepanze nei carichi di lavoro attribuiti ai propri collaboratori con impatti negativi sull'efficacia/efficienza del servizio	Frequenti difficoltà di delega di attività e processi ai propri collaboratori, con squilibri diffusi nell'allocazione dei carichi di lavoro con impatti talvolta negativi sull'efficacia/efficienza del servizio	Capacità sufficiente di delega ai propri collaboratori con una ripartizione dei carichi di lavoro tra i colleghi tendenzialmente omogenei e rispettosi dell'inquadramento di ciascuno. Non si rilevano impatti negativi sull'efficacia/efficienza del servizio.	Buona capacità di delega ai propri collaboratori, con una ripartizione equilibrata dei carichi di lavoro. Attività di ripensamento della distribuzione dei carichi e delle deleghe in presenza di eventi straordinari (nuove assunzioni, maternità, ecc.)	Ottima capacità di delega ai propri collaboratori con ripartizione ottimale dei carichi di lavoro tra i collaboratori. Ripensamento sistematico e costante della ripartizione dei carichi a prescindere da eventi straordinari. Previsione di percorsi di crescente autonomia dei collaboratori.

Id	Comportamenti organizzativi	Descrizione	Profili di risultato				
			Profilo 1 (Critico) 0-29%	Profilo 2 (Da potenziare) 30-59%	Profilo 3 (Sufficientemente adeguato) 60-79%	Profilo 4 (Efficace) 80-94%	Profilo 5 (Eccellente) 95-100%
9	**Continuità delle prestazioni**	**Continuità nel corso dell'anno delle prestazioni e dei comportamenti organizzativi espressi.**	Comportamenti fortemente altalenanti nel corso dell'anno, con prevalenza di momenti di criticità o comportamenti costantemente critici	Comportamenti altalenanti nel corso dell'anno, con equivalenza di momenti di criticità e momenti in cui ha risorsa ha apportato un valore aggiunto	Comportamenti tendenzialmente costanti, con rare fasi di criticità derivanti da picchi di carichi di lavoro o altre motivazioni	Comportamenti positivi e costanti, anche in situazioni di carichi di lavoro incrementati. La risorsa, con i dovuti stimoli, riesce a presidiare i momenti di difficoltà senza impatti sulla prestazione lavorativa.	Comportamenti positivi e costanti, la risorsa mette in luce un ottimo presidio dei momenti di difficoltà che non impattano sulla qualità della prestazione lavorativa.
10	**Disponibilità**	**Disponibilità compatibilmente ai carichi di lavoro, ad assumersi l'onere di nuove mansioni, all'accettazione di incarichi e compiti, anche in raccordo con altre U.O., senza gravare sul carico di lavoro altrui.**	Non dimostra disponibilità all'assunzione di nuove mansioni, incarichi o attività anche in periodi di difficoltà dell'U.O. tendendo a riversare su altri gran parte del proprio carico di lavoro.	Dimostra scarsa disponibilità all'assunzione di nuove mansioni, incarichi o attività, accettandolo solo a seguito di pressioni da parte del responsabile. In caso di attività ulteriori tende a trascurare le attività ordinarie o ad aggravare il carico di lavoro altrui.	Dimostra disponibilità all'assunzione di nuove mansioni, incarichi o attività, nei limiti in cui gli stessi non vadano a impattare in modo eccessivo sul proprio carico di lavoro. In caso di attività ulteriori non va a gravare i carichi di lavoro altrui.	Dimostra buona disponibilità all'assunzione di nuove mansioni, incarichi o attività anche quando queste vanno a gravare in modo importante sul proprio carico di lavoro. in caso di attività ulteriori contribuisce a sgravare il carico di lavoro altrui.	Dimostra ampia disponibilità ed apertura ad assumersi il carico di nuove mansioni, incarichi o attività, anche se non afferenti all'U.O. di riferimento, sapendoli gestire in relazione al carico di lavoro. Dimostra estrema disponibilità in ragione di picchi di attività dell'U.O. di riferimento o di carenze di personale. tende ad assumere un ruolo di sgravio del carico di lavoro altrui.
11	**Flessibilità e resilienza**	**Propensione a adattarsi con efficacia a situazioni e funzioni diverse**	Si mostra chiuso a adattarsi a nuove realtà o nuove	È ancorato a modelli passati dai quali tende a non distaccarsi	Valuta correttamente i vincoli operativi, ma opera per lo più riadattando e adeguando soluzioni e problematiche già affrontate e processi già utilizzati, vincolando e condizionando lo spirito di iniziativa	Si inserisce agevolmente in situazioni e contesti diversi, imposta confronti aperti con colleghi e collaboratori e cerca di adattare il proprio stile allo specifico contesto di riferimento, al fine di condividerne la fattibilità	Contribuisce al miglioramento delle attività quotidiane, recepisce con convinzione nuovi stimoli ed opportunità e realizza soluzioni innovative, fattibili e di buon impatto sull'organizzazione e sull'operatività
12	**Qualità del contributo alla performance dell'U.O. di riferimento**	**Valutazione generale sulla qualità del contributo della risorsa alla performance dell'U.O. cui appartiene**	Non ha contribuito al miglioramento della performance dell'U.O. di riferimento	Ha contribuito in modo limitato alla performance dell'U.O. di riferimento	Ha contribuito in modo adeguato alla performance dell'U.O. di riferimento	Ha contribuito in modo importante alla performance dell'U.O. di riferimento, apportato un buon valore aggiunto.	Ha contribuito in modo decisivo alla performance dell'U.O. di riferimento.

Id	Comportamenti organizzativi	Descrizione	Profili di risultato				
			Profilo 1 (Critico) 0-29%	Profilo 2 (Da potenziare) 30-59%	Profilo 3 (Sufficientemente adeguato) 60-79%	Profilo 4 (Efficace) 80-94%	Profilo 5 (Eccellente) 95-100%
13	**Capacità organizzativa e gestionale/Autonomia nel presidio dei processi**	**Capacità di presidio dei processi auto-organizzando il proprio lavoro in ragione delle scadenze o dei termini normativi/amministrativi/regolamentari, anche posti da livelli istituzionali superiori (Comuni, Regione, Ministero, ...)**	Difficoltà gravi e continuative nel presidio di processi e procedimenti o parti di essi. Mancanza di sensibilità alle scadenze e ai termini normativi/amministrativi/regolamentari	Capacità di presidio dei processi e dei procedimenti (o parti di essi) solo se indirizzato passo passo. Presidio delle scadenze e dei termini normativi/amministrativi/regolamentari solo se sollecitato.	Autonomia nel presidio dei processi e dei procedimenti (o parti di essi) in presenza di indicazioni generali. Presidio delle scadenze e dei termini normativi/amministrativi/regolamentari generalmente autonomo	Autonomia nel presidio dei processi e dei procedimenti (o parti di essi) senza necessità di indicazioni da parte del responsabile. Presidio delle scadenze e dei termini normativi/amministrativi/regolamentari pienamente autonomo	Piena autonomia nel presidio dei processi o dei procedimenti (o parti di essi), con un ruolo proattivo nell'avvio e nella prosecuzione del processo. Presidio delle scadenze e dei termini normativi/amministrativi/regolamentari, con attività di impulso all'U.O.
14	**Capacità/competenze decisionali**	**Propensione a prendere decisioni, assumendosi la responsabilità delle scelte e di motivare le soluzioni intraprese. Capacità di confronto tra differenti alternative di scelta, specialmente in situazioni contingenti e complesse.**	Nessuna propensione alla decisione/scelte autonome di fronte a problemi semplici o complessi. Tendenziale deresponsabilizzazione e carenza di capacità motivatoria rispetto alle scelte. Difficoltà nella valutazione tra alternative diverse di risposta a situazioni contingenti.	Limitata propensione alla decisione/scelte autonome di fronte a problemi semplici, in difficoltà su problematiche complesse. Ricerca costante del consenso sulle proprie scelte e/o distribuzione delle responsabilità in caso di scelte poco efficaci su eventi esogeni. Valuta le alternative decisionali facendo sempre riferimento a modelli prestabiliti e ad altri soggetti nell'organizzazione.	Decisioni autonome, per quanto di competenza, a fronte di problematiche semplici e complesse. Ricerca di consenso e condivisione in caso di decisioni complesse. Piena assunzione di responsabilità e adeguata capacità di analisi delle alternative in considerazione del contesto, della normativa e dei vincoli economici e di motivazione delle scelte, pur prediligendo tendenzialmente modelli prestabiliti di risposta.	Efficace capacità di decisione anche di fronte a problematiche complesse con un impatto interno o esterno all'organizzazione. Piena assunzione delle responsabilità derivanti dalle proprie scelte ed efficace capacità di motivazione delle scelte (in ottica tecnica/economica/giuridica). Efficace capacità di valutazione delle alternative decisionali anche considerando soluzioni differenti da modelli prestabiliti di risposta in considerazione della casistica specifica.	Eccellente capacità di decisione anche di fronte a problematiche complesse con un forte impatto interno ed esterno. Piena assunzione delle responsabilità e diffusione della cultura della responsabilizzazione tra i collaboratori. Capacità estremamente elevata di motivazione delle scelte in ottica sistemica (non solo tecnica/economica/giuridica) Notevole capacità di valutazione di scelte alternative in considerazione di elementi endogeni, esogeni e di impatto per l'organizzazione (Sia interno che esterno), anche in assenza di tutte le informazioni necessarie. Nella valutazione considera sempre anche opzioni non standardizzate (ove

Id	Comportamenti organizzativi	Descrizione	Profili di risultato				
			Profilo 1 (Critico) 0-29%	Profilo 2 (Da potenziare) 30-59%	Profilo 3 (Sufficientemente adeguato) 60-79%	Profilo 4 (Efficace) 80-94%	Profilo 5 (Eccellente) 95-100%
							percorribili)
15	**Definizione delle priorità**	**Capacità di autodefinizione di priorità operative relativamente ai processi/procedimenti (o parti di essi) presidiati**	Importanti difficoltà nello stabilire priorità, anche in presenza di indicazioni da parte del responsabile	Capacità di definizione delle priorità solo in presenza di puntuali indicazioni da parte del responsabile	Capacità di definizione delle priorità in presenza di indicazioni di massima da parte del responsabile	Presidio della definizione delle priorità in autonomia dal responsabile di riferimento	Importanti capacità di definizione delle priorità relative ai processi/procedimenti seguiti, in completa autonomia dal responsabile di riferimento e con un ruolo attivo di raccordo con i colleghi dell'U.O./ di altre U.O.
16	**Presidio dei sistemi informativi**	**Capacità di presidio dei principali sistemi informativi (anche informatici) dell'ente**	È disinteressato alla gestione dei sistemi informativi del Consorzio e non ne conosce il funzionamento.	Ha difficoltà nel presidio dei sistemi informativi del Consorzio, limitandosi all'inserimento, se sollecitato, di dati forniti in modo semplificato su modelli prestabiliti	Conosce e utilizza abitualmente i sistemi informativi, ma non è autonomo nelle fasi di programmazione, pianificazione e risoluzione dei problemi	Utilizza i sistemi informativi. Sa osservare i processi informativi, dimostra di sapere leggere dati e informazioni e dimostra di saper risalire alla causa base del problema, offrendo il proprio contributo propositivo nell'individuazione di soluzioni correttive	Utilizza, promuove e sostiene la diffusione dei sistemi informativi (e con essi l'informatizzazione) in tutte le sue caratteristiche e fasi evolutive, ha dimestichezza con i software utilizzati nel Consorzio e contribuisce alla ricerca di soluzioni innovative alla circolarizzazione di dati e informazioni
17	**Governance delle competenze della U.O. di riferimento**	**Grado di conoscenza e competenza (tecniche e amministrative) dimostrate dal responsabile in ragione del ruolo ricoperto e capacità di presidio delle competenze dell'U.O. di riferimento**	Conoscenze tecniche e amministrative insufficienti e parziali rispetto alla U.O. e scarsa attitudine al fare sistema delle competenze presenti nella U.O. di riferimento/aggiornamento	Conoscenze tecniche e amministrative rispetto alla U.O. di riferimento frammentarie, con bassa attitudine nel fare sistema nelle competenze presenti nella U.O. di riferimento/aggiornamento	Conoscenze tecniche e amministrative rispetto alla U.O. di riferimento sufficienti, compensate da sufficiente attitudine nel fare sistema con le competenze dell'U.O. di riferimento o da attività saltuarie di aggiornamento	Conoscenze tecniche e amministrative rispetto alla U.O. di riferimento buone, potenziate da buone capacità di fare sistema con le competenze dell'U.O. di riferimento o da attività di aggiornamento	Conoscenze tecniche e amministrative rispetto alla U.O. di riferimento elevate, potenziate da ottima capacità di fare sistema con le competenze dell'U.O. di riferimento e da attività di aggiornamento continuo per sé e per i collaboratori

Id	Comportamenti organizzativi	Descrizione	Profili di risultato				
			Profilo 1 (Critico) 0-29%	Profilo 2 (Da potenziare) 30-59%	Profilo 3 (Sufficientemente adeguato) 60-79%	Profilo 4 (Efficace) 80-94%	Profilo 5 (Eccellente) 95-100%
18	**Propensione al raggiungimento dei risultati (tensione al risultato)**	**Capacità di raggiungere e perseguire i risultati previsti, anche riorientando in itinere le attività programmate**	Totale assenza di propensione al raggiungimento dei risultati e rigidità nel riorientamento delle azioni previste in caso di scostamenti tra risultati raggiunti e risultati intermedi	Scarsa propensione al raggiungimento dei risultati e scarsa flessibilità nel riorientamento delle azioni al perseguimento dei risultati previsti	Propensione adeguata al raggiungimento dei risultati, anche grazie alla relativa flessibilità, che necessita interventi sovraordinati o di altre U.O., nel riorientamento delle azioni in direzione dei risultati	Buona propensione al raggiungimento dei risultati, anche grazie alla proattività nel riorientamento delle azioni in direzione dei risultati	Ottima propensione al raggiungimento dei risultati previsti, proattività nel riorientamento delle azioni con attività di proposta di ridefinizione anche dei risultati medesimi in considerazione del contesto di riferimento.
19	**Competenza e precisione nella risposta ai bisogni**	**Capacità del dipendente di fornire risposte ai bisogni e con le competenze necessarie**	L'output o le risposte fornite dal dipendente non sono esaustivi (dal punto di vista quali-quantitativo) delle richieste ricevute, necessitando costantemente di interventi chiarificatori/correttivi da parte del responsabile.	L'output o le risposte fornite dal dipendente sono parzialmente esaustivi (dal punto di vista quali-quantitativo) delle richieste ricevute, necessitando frequenti di interventi chiarificatori/correttivi da parte del responsabile.	L'output o le risposte fornite dal dipendente sono esaustivi (dal punto di vista quali-quantitativo) delle richieste ricevute, necessitando rari di interventi chiarificatori/correttivi da parte del responsabile.	L'output o le risposte fornite dal dipendente sono esaustivi (dal punto di vista quali-quantitativo) delle richieste ricevute, non necessitano di grandi interventi chiarificatori/correttivi da parte del responsabile.	L'output o le risposte fornite dal dipendente sono molto esaustivi e completi (dal punto di vista quali-quantitativo) delle richieste ricevute, cura i dettagli, senza necessità di ulteriori interventi.
20	**Orientamento all'utenza (interna o esterna)**	**Capacità di instaurare relazioni di qualità con l'utenza (interna o esterna) e orientamento alla valutazione dell'impatto**	Disinteresse nel comprendere le esigenze dell'utenza. Scarso interesse alla verifica dell'efficacia/soddisfazione delle relazioni con l'utenza	Si interessa e approfondisce le esigenze degli utenti solo se sollecitato o in modo parziale. Verifica dell'efficacia/soddisfazione delle relazioni con gli utenti, solo se sollecitato	Recepisce le esigenze degli utenti e dei colleghi in modo autonomo, individuando correttamente le istanze e i bisogni. Verifica abitualmente l'efficacia/soddisfazione delle relazioni con gli utenti	Recepisce le esigenze degli utenti in modo autonomo, anche anticipando correttamente le istanze e i bisogni. Verifica sempre l'efficacia/soddisfazione delle relazioni con gli utenti, realizzando elementi di correzione in caso di criticità.	Recepisce le esigenze degli utenti in modo autonomo, anche anticipando correttamente le istanze e i bisogni e indirizzando alla soluzione ad hoc per l'interlocutore. Verifica sempre l'efficacia/soddisfazione delle relazioni con gli utenti, attuando elementi di correzione in caso di criticità e intraprendendo efficacemente azioni per accrescere la soddisfazione.

Id	Comportamenti organizzativi	Descrizione	Profili di risultato				
			Profilo 1 (Critico) 0-29%	Profilo 2 (Da potenziare) 30-59%	Profilo 3 (Sufficientemente adeguato) 60-79%	Profilo 4 (Efficace) 80-94%	Profilo 5 (Eccellente) 95-100%
21	**Capacità di valutazione e di mentoring**	**Capacità di premiare la performance ove necessario anche mediante la differenziazione della valutazione delle prestazioni del personale affidato e di utilizzare la valutazione ai fini della crescita dei propri collaboratori**	Nessuna differenziazione delle valutazioni dei collaboratori. Nessuna motivazione delle valutazioni che impongono l'intervento di superiori gerarchici. Nessuna definizione di percorsi di miglioramento professionale in ragione delle valutazioni.	Parziale differenziazione delle valutazioni, tendenzialmente nella fascia alta. Difficoltà nella motivazione delle valutazioni che genera potenzialmente ambiguità ed esigenze di intervento di superiori gerarchici. Definizione insufficiente di percorsi di miglioramento professionale in ragione delle valutazioni.	Differenziazione delle valutazioni nell'ambito di fasce medio-alte. Motivazione delle valutazioni chiare e prive di ambiguità. Uniformità delle valutazioni. Definizione di percorsi generali di miglioramento professionale a seguito delle valutazioni.	Differenziazione delle valutazioni con riferimento a tutta la scala di valutazione. Presidio del processo al fine di garantire uniformità nella valutazione e chiarezza nelle motivazioni. Definizione di percorsi individuali di miglioramento professionale a seguito delle valutazioni	Differenziazione delle valutazioni con riferimento a tutta la scala di valutazione. Presidio del processo al fine di garantire uniformità nella valutazione e chiarezza nelle motivazioni. Definizione di percorsi individuali di miglioramento professionale a seguito delle valutazioni con interventi infrannuale di verifica dell'impatto dei percorsi e di restituzione ai valutati.
22	**Gestione delle relazioni tra collaboratori e Consorzio**	**Capacità del responsabile di rappresentare un'interfaccia del Consorzio nei rapporti con i propri collaboratori aggiornandoli sulle strategie e sulle scelte del Consorzio.**	Totale assenza di condivisione e motivazione delle scelte e delle strategie del Consorzio ai propri collaboratori. Difficoltà del responsabile di porsi in un'ottica intermedia tra Consorzio e dipendenti.	Diffuse difficoltà di condivisione e motivazione delle scelte e delle strategie consortili ai propri collaboratori, con tendenze del responsabile all'assunzione di un ruolo di prevalente rappresentanza delle istanze e del malcontento dei propri collaboratori	Condivisione e motivazione delle strategie consortili e delle scelte sufficiente, con l'assunzione di un ruolo di mediazione imparziale tra dipendenti e Consorzio.	Diffusa condivisione e motivazione delle scelte e delle strategie consortili, con l'assunzione da parte del responsabile di un ruolo di interfaccia dell'ente nei confronti del proprio gruppo di lavoro.	Ampia condivisione e motivazione delle scelte e delle strategie consortili, con l'assunzione da parte del responsabile di un ruolo di interfaccia dell'ente nei confronti del proprio gruppo di lavoro e un ruolo propositivo circa modalità ulteriori di implementazione del raccordo tra Consorzio e dipendenti.
23	**Leadership partecipata**	**Capacità di gestire in maniera integrata il personale al fine di arrivare a risultati il più possibile condivisi, assumendo un ruolo di guida per mantenere alta la motivazione del gruppo, promuovendo lo**	Non ha una visione chiara del "punto di arrivo" dell'organizzazione, conseguentemente risulta deficitario nella comunicazione al gruppo di lavoro degli obiettivi e non crea consenso interno sui medesimi. Non assume le responsabilità che il ruolo ricoperto richiede minando il buon equilibrio lavorativo del	Ha una visione parzialmente chiara del "punto di arrivo" dell'organizzazione, ma fatica a comunicare gli obiettivi al gruppo di lavoro e a creare consenso interno diffuso sui medesimi. Assume le responsabilità richieste dal ruolo solo in situazioni non critiche, contribuendo all'equilibrio del gruppo di	Ha una visione chiara del "punto di arrivo" dell'organizzazione, orientando e coinvolgendo in modo adeguato i membri del gruppo di lavoro, contribuendo a creare consenso interno sugli obiettivi. Assume le responsabilità che il ruolo richiede e sa creare un buon equilibrio lavorativo,	Ha una visione chiara e completa del "punto di arrivo" dell'organizzazione coinvolgendo il gruppo di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi in modo tale da creare un buon consenso sui medesimi. Assume le responsabilità richieste dal ruolo corresponsabilizzando i	Ha una visione proattiva e anticipatrice del "punto di arrivo" dell'organizzazione coinvolgendo e responsabilizzando il gruppo di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi in modo tale da creare un forte consenso sui medesimi. Assume le responsabilità richieste dal ruolo corresponsabilizzando tutti i livelli

Id	Comportamenti organizzativi	Descrizione	Profili di risultato				
			Profilo 1 (Critico) 0-29%	Profilo 2 (Da potenziare) 30-59%	Profilo 3 (Sufficientemente adeguato) 60-79%	Profilo 4 (Efficace) 80-94%	Profilo 5 (Eccellente) 95-100%
		spirito di appartenenza	gruppo, specialmente in situazioni complesse o di conflitto. Non usa alcuna leva per stimolare il senso di appartenenza al gruppo di lavoro e al Consorzio.	lavoro solo in condizioni ordinarie. Usa solo parzialmente le leve a disposizione per stimolare il senso di appartenenza al gruppo di lavoro e al Consorzio.	anche in situazioni tendenzialmente complesse. Usa in modo adeguato le leve a disposizione per stimolare il senso di appartenenza al gruppo di lavoro e al Consorzio.	collaboratori diretti e garantendo un deciso equilibrio lavorativo, anche in situazioni di complessità interna ed esterna. Attiva le leve a disposizione per lo stimolo del senso di appartenenza al gruppo di lavoro, verificandone gli impatti.	dell'organizzazione e creando un ottimo equilibrio lavorativo, anche in situazioni di estrema complessità/incertezza interna ed esterna. Attiva le leve a disposizione per lo stimolo del senso di appartenenza al gruppo di lavoro, verificandone gli impatti e realizzando correttivi tali da anticipare i segnali di insoddisfazione.
24	**Rappresentanza e presidio delle relazioni**	**Capacità di rappresentare il Consorzio all'esterno, costruendo e mantenendo reti di relazioni con altri enti, imprese e organizzazioni (pubblici o privati) anche al fine di stabilire sinergie, reperire risorse e di avviare percorsi di collaborazione/coprogrammazione/coprogettazione**	Non comprende l'utilità e l'importanza di costruire relazioni interistituzionali per la realizzazione delle finalità del Consorzio e non agisce consapevolmente in tal senso. Non promuove le posizioni del Consorzio nell'ambito di reti esterne precostituite non ricercando punti di convergenza con l'esterno per la costruzione di accordi.	Pur comprendendo l'utilità e l'importanza di costruire relazioni interistituzionali per la realizzazione delle finalità del Consorzio, non è in grado e non riesce ad agire in modo consapevole in tal senso, se non in modo discontinuo e parziale. Promuove parzialmente le posizioni del Consorzio nell'ambito di reti precostituite, trovando punti di convergenza su aspetti settoriali e non sistemici.	Comprende l'utilità e l'importanza di costruire relazioni interistituzionali per la realizzazione delle finalità del Consorzio e agisce in modo consapevole per costruire una rete di relazioni e contatti esterni. Promuove le posizioni del Consorzio nell'ambito della rete di relazioni, individuando punti di convergenza per accordi a livello d'area di intervento.	È consapevole che il Consorzio è in grado di raggiungere le proprie finalità istituzionali solo all'interno di un'ampia rete di relazioni interistituzionali ed agisce per costruire e arricchire costantemente il network di relazioni. Promuove le posizioni del Consorzio nell'ambito delle reti di relazioni, sviluppando punti di convergenza su interessi comuni di natura trasversale del Consorzio.	È pienamente consapevole che il Consorzio è in grado di raggiungere le proprie finalità istituzionali solo all'interno di un'ampia rete di relazioni interistituzionali ed agisce per costruire e arricchire costantemente il network di relazioni, allargando e promuovendo tra i colleghi tale comportamento. Promuove le posizioni del Consorzio nell'ambito delle reti di relazioni, sviluppando punti di convergenza su interessi comuni di interesse sistemico e territoriale.

Id	Comportamenti organizzativi	Descrizione	Profili di risultato				
			Profilo 1 (Critico) 0-29%	Profilo 2 (Da potenziare) 30-59%	Profilo 3 (Sufficientemente adeguato) 60-79%	Profilo 4 (Efficace) 80-94%	Profilo 5 (Eccellente) 95-100%
25	**Orientamento al lavoro in equipe**	**Capacità di far parte di una squadra, rispettando il sistema delle regole che il gruppo si è dato. Interagire positivamente con tutti i ruoli organizzativi del gruppo riconoscendone e valorizzandone le competenze distintive, fornendo un valore aggiunto al gruppo**	Difficoltà importanti nel lavoro d'équipe, nel caso di coinvolgimento in gruppi di lavoro non è in grado di fornire un apporto positivo ai risultati del gruppo.	Partecipazione collaborativa al lavoro di squadra solo se sollecitato e indirizzato. Non sempre, anche se guidato, dimostra di dare un contributo positivo ai risultati del gruppo.	Partecipazione collaborativa al lavoro di squadra. È in grado autonomamente di indentificare il proprio ruolo e quelli altri nell'equipe. Apporta un valore aggiunto al gruppo, anche se talvolta deve essere indirizzato	Partecipazione collaborativa al lavoro di squadra con spunti proattivi. Tende a rientrare nel gruppo dei soggetti che maggiormente influenzano positivamente il gruppo per conoscenze e competenze e qualità relazionali. Apporta un buon valore aggiunto alle equipe cui partecipa.	Partecipazione collaborativa e proattiva al lavoro di squadra. Tende ad assumere un ruolo di riferimento primario (anche se non di coordinamento) per i componenti del gruppo per le sue competenze, conoscenze e qualità relazionali. Apporta un notevole valore aggiunto alle equipe cui partecipa.
26	**Orientamento allo sviluppo delle competenze e alla diffusione delle conoscenze**	**Propensione al prendersi cura del proprio sviluppo professionale (aggiornamento, autoformazione, disponibilità alla formazione), contribuendo al miglioramento dei processi e all'innovazione organizzativa**	Non dimostra interesse alla crescita delle proprie competenze e alla diffusione delle competenze in suo possesso nell'organizzazione.	Recepisce gli indirizzi e le indicazioni in ordine al potenziamento delle proprie competenze e trasmette le proprie competenze nell'organizzazione solo se indirizzato a ciò.	Pone sufficiente attenzione al potenziamento delle proprie competenze, mediante attività di formazione cui viene indirizzato e mediante attività di studio e autoformazione. Se indirizzato a ciò avvia percorsi di condivisione delle conoscenze con il proprio gruppo di lavoro.	Propensione alla formazione e all'autoformazione anche in maniera autonoma su tematiche connesse alla propria attività e tensione autonoma alla condivisione e alla circolarità delle conoscenze all'interno dell'U.O. di riferimento.	Piena autonomia nell'autoformazione (studio) anche su tematiche trasversali all'U.O. di riferimento. Attività propositiva in tema di formazione, con attenzione alle competenze necessarie a tutta l'U.O. Proattività nella condivisione delle competenze acquisite anche in modo trasversale nell'organizzazione coinvolgendo colleghi di altre U.O.

Id	Comportamenti organizzativi	Descrizione	Profili di risultato				
			Profilo 1 (Critico) 0-29%	**Profilo 2 (Da potenziare) 30-59%**	**Profilo 3 (Sufficientemente adeguato) 60-79%**	**Profilo 4 (Efficace) 80-94%**	**Profilo 5 (Eccellente) 95-100%**
27	**Gestione del conflitto organizzativo con altre U.O.**	**Evidenza di comportamenti o azioni che possono ingenerare conflitti o resistenze organizzativi o che, in generale, possono causare frizioni nell'attività e che coinvolgono colleghi di altre U.O.**	Evidenze costanti e continuative, con conseguenti conflitti organizzativi tra U.O.	Frequenti evidenze, con avvii di conflitti organizzativi tra U.O.	Rare/nessuna evidenza, con tentativi di gestione del conflitto organizzativo	Nessuna evidenza, con modalità operative tese alla ricomposizione degli eventuali conflitti	Nessuna evidenza, con modalità che incentivano costantemente la collaborazione e la solidarietà tra colleghi e la ricomposizione dei conflitti
28	**Capacità relazionali con i colleghi**	**Capacità di porre in essere rapporti corretti e professionali con i colleghi e i collaboratori interni della U.O. di appartenenza**	Evidenze costanti e continuative di criticità conflittuali con i colleghi	Frequenti evidenze di problematiche conflittuali	Rare/nessuna evidenza di conflittualità	Nessuna evidenza di conflittualità con modalità operative tese alla ricomposizione degli eventuali conflitti	Nessuna evidenza, con modalità che incentivano costantemente la collaborazione e la solidarietà tra colleghi e la ricomposizione dei conflitti