



Comune di Modena

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE**

Approvato con deliberazione della Giunta Comunale n.

Sommario

1. Premessa metodologica	3
2. Finalità	5
3. Definizione della <i>performance organizzativa</i>	5
3.1. Indicatori di performance organizzativa	6
1. <i>Salute organizzativa</i>	6
1.a) Risorse umane	6
1.b) Salute finanziaria	7
1.c) Salute digitale	7
1.d) Salute etica	7
1.e) Aggiornamento dei documenti previsti dalla normativa vigente per il miglioramento della sicurezza sui luoghi di lavoro	7
2. <i>Risultati PIAO (25%)</i> .	7
3. <i>Soddisfazione utenti (25%)</i> .	7
3.2 Collegamento tra performance organizzativa e obiettivi/attività caratteristiche di PIAO	8
4. La performance <i>individuale</i>	8
4.1. Attività caratteristica e obiettivi	9
4.1.1. Indicatori di attività caratteristica	10
4.1.2 La definizione degli obiettivi	10
4.1.2.1 Il processo di definizione degli obiettivi	12
4.1.2.2. Obiettivi e attività trasversali	13
4.1.2.3 Assegnazione degli obiettivi	15
4.1.2.4 Obiettivi particolari	15
4.1.2.4.1. Tempi di pagamento	15
4.1.2.4.2. Accessibilità delle persone con disabilità	16
4.1.3 Il monitoraggio interno di obiettivi e attività caratteristica	16
4.1.4 Valutazione di attività caratteristica e obiettivi	17
4.2 Il contributo alla performance generale della struttura	18
4.2.1. Il contributo alla performance generale della struttura di appartenenza atteso	18
4.2.2. La valutazione del contributo alla performance generale della struttura di appartenenza	18
4.2.2.1 La valutazione della Cittadinanza organizzativa	18
4.2.2.2 La valutazione del contributo alla realizzazione degli obiettivi e dell'attività caratteristica	20

4.3 Le competenze e comportamenti organizzativi	20
4.3.1 Definizione delle competenze attese	21
4.3.2 Monitoraggio interno	24
4.3.3 Valutazione finale delle competenze	25
4.4 La capacità di valutazione	25
4.5 Pesi delle componenti della performance	26
4.5.1 I pesi delle componenti della performance individuale	27
5. Il processo di valutazione	27
5.1 I valutatori	27
5.2 La valutazione a 360°	27
5.3 Il processo di calibrazione	29
5.4 Assegnazione delle eccellenze	31
5.5 Il colloquio di feedback	32
5.6 Valutazione negativa	33
5.7 Ricorso avverso la valutazione	33
5.8 Tempi del processo	34
5.9 Supervisione sul funzionamento del Sistema di Misurazione e valutazione della performance	34
5.10 Collegamento tra valutazione e premialità	35
6. Casi speciali	36
6.1. Cambio di Responsabile	36
6.2. Inserimento del valutato nel corso dell'anno	36
6.3 Cessazione dal servizio del valutato prima della fine dell'anno	36
6.4. Presenza in servizio inferiore ai 4 mesi	37
7. Prima applicazione	37
7.1 Obiettivi e attività caratteristica	37
7.2 Sperimentazione	37
Allegati	38

1. Premessa metodologica

Il presente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) disciplina l'insieme delle metodologie, dei criteri e dei processi finalizzati a:

- Sostenere il miglioramento continuo in termini di Valore Pubblico, di benessere generato per la collettività;
- Migliorare la qualità dei servizi;
- Gestire le persone;
- Sostenere lo sviluppo organizzativo attraverso lo sviluppo delle persone;
- Rafforzare la leadership;
- Facilitare il cambiamento culturale in atto.

Operare avendo in mente queste finalità significa lavorare sulla cultura organizzativa; pertanto, è necessario che il processo di gestione della performance venga gestito con consapevolezza e convinzione da parte delle persone (valutatori e valutati) rispetto alla sua utilità.

Questa considerazione ha portato a strutturare un SMVP con:

- **poche regole e**
- **molta riflessione intorno ai criteri ed alla responsabilizzazione dei Valutatori in relazione ai diversi passaggi.**

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) è adottato previo parere vincolante del Nucleo di Valutazione, ai sensi dell'articolo 7, comma 1, del D.lgs 27 ottobre 2009, n. 150, modificato dal D.lgs 25 maggio 2017, n. 74, in virtù del quale le amministrazioni pubbliche devono adottare e aggiornare annualmente un sistema che definisca modalità, fasi, tempi e soggetti coinvolti nel processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale.

Il Sistema è articolato in coerenza con le seguenti normative:

- Decreto Legislativo n. 150/2009 e ss.mm.ii;
- Linee guida per il piano della performance n. 1/2017;
- Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance LG n. 2/2017;
- Linee guida per la Relazione annuale sulla performance n. 3/2018;
- Linee guida sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche n. 4/2019;
- Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale LG n. 5/2019;
- Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione 28 novembre 2023 in materia di misurazione e valutazione della performance individuale;

- Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione 29 novembre 2023 in materia di riconoscimento, prevenzione e superamento della violenza contro le donne in tutte le sue forme;
- Decreto Legislativo n. 222 del 13 dicembre 2023;
- Legge 24 febbraio 2023, n. 13 e circolare 3 gennaio 2024, n. 1, prot. 2449, emanata dalla Ragioneria generale dello Stato e dal Dipartimento della Funzione pubblica.

Il SMVP si colloca all'interno del ciclo di gestione della performance, costituisce riferimento diretto per la definizione e gestione degli obiettivi e delle attività caratteristiche di performance inseriti nella sottosezione 2.2. del PIAO e rappresenta lo strumento operativo primario per il governo dei processi di miglioramento dell'Ente. Il presente documento, con cui è disciplinato il ciclo della performance nel contesto delle attività di pianificazione, programmazione e rendicontazione del Comune di Modena, è frutto di un processo partecipativo¹ che ha coinvolto i Dirigenti e gli Incaricati di Elevata Qualificazione del Comune di Modena attivato con riferimento in particolare a due considerazioni:

- Innanzitutto, **il sistema di valutazione costituisce uno dei cardini della gestione del personale e contribuisce in modo significativo a modellare la cultura organizzativa**. Ad esempio, un sistema che preveda solo obiettivi individuali, spingerà le persone a sviluppare la propria professionalità in modo fortemente specialistico ed a lavorare con grandissima qualità, ma per "silos" funzionali. Viceversa, un sistema che favorisce la costruzione di obiettivi trasversali, che richiedano la collaborazione di più Settori per la loro realizzazione, spingerà le persone ad uscire dai propri uffici e ad attivare percorsi connotati da maggiore collegialità.
- Da questo deriva anche la seconda considerazione, che si ritiene di particolare importanza: **i sistemi funzionano se sono elaborati focalizzando l'attenzione sugli aspetti maggiormente rilevanti in una realtà organizzativa in un determinato periodo e se vengono utilizzati valorizzandone il senso**. Per questo motivo è stato importante - nell'ambito del quadro strategico definito dalla Giunta e dal Direttore Generale - ragionare con i Dirigenti e gli Incaricati di Elevata Qualificazione per definire gli aspetti operativi del sistema, comprendendone a fondo il senso sia in termini di gestione del personale che di effetto sulla cultura organizzativa.

Questo processo ha costituito quindi un'occasione per ragionare, in stretto coordinamento con il Direttore Generale, sullo stile di leadership che si ritiene auspicabile nel Comune.

Avendo come quadro di riferimento le indicazioni fornite dal Direttore Generale e gli elementi emersi da un questionario somministrato a tutti i dipendenti dell'Ente, è stato condotto un percorso formativo di ricerca-azione che ha portato all'elaborazione del Sistema insieme ai partecipanti.

¹ Il percorso si è sviluppato nel seguente modo: incontri con gruppi di lavoro di Dirigenti (6 incontri) ed EQ (5 incontri). Oltre al gruppo direzionale, nel percorso sono state coinvolte altresì le organizzazioni sindacali, il Nucleo di valutazione ed è stata realizzata l'indagine sul benessere organizzativo rivolta a tutto il personale.

Durante gli incontri formativi con i Dirigenti, sono state definite con i partecipanti le decisioni di fondo relative al Sistema, strutturando l'impostazione a livello macro.

Con gli Incaricati di Elevata Qualificazione il percorso formativo si è focalizzato sui risvolti operativi e culturali delle scelte operate insieme ai Dirigenti, elaborando insieme gli elementi di dettaglio del Sistema.

Il Sistema qui descritto trova applicazione a partire dal Ciclo della Performance 2026, secondo quanto indicato nelle norme transitorie.

2. Finalità

Finalità ultima del SMVP è favorire una risposta puntuale ai bisogni dei Cittadini (tutti e ciascuno), aiutando la struttura a focalizzarsi sugli obiettivi strategici di mandato e sui servizi fondamentali per la collettività, e dotare l'Ente di uno strumento di ausilio al costante miglioramento della propria organizzazione e dei propri risultati.

- Per **misurazione** si intende l'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti da questi prodotti su utenti e stakeholder, attraverso il ricorso a indicatori.
- Per **valutazione** si intende l'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati, che tiene conto dei fattori di contesto che possono avere determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto ad un valore di riferimento.

Misurazione e valutazione della performance sono attività distinte ma complementari, che fanno parte del più ampio **Ciclo della Performance**.

Il Sistema si articola su un **ciclo triennale**, in cui le tre annualità sono strettamente connesse tra di loro: i risultati, anche se preliminari, riferiti ad un anno influenzano la pianificazione relativa a quelli successivi.

Il miglioramento dei risultati raggiunti dall'amministrazione, in termini di efficienza, efficacia e di creazione di valore pubblico utile al miglioramento del livello di benessere dei destinatari delle politiche e dei servizi, può essere perseguito attraverso un corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione.

Il presente documento non rappresenta pertanto solo un adempimento normativo, ma costituisce un insieme di strumenti e processi che contribuiscono all'organizzazione delle attività e delle risorse in modo da massimizzare l'efficienza, l'efficacia e la generazione di Valore Pubblico per la collettività.

La performance complessiva è composta da **performance organizzativa** e **performance individuale**.

3. Definizione della *performance organizzativa*

La performance organizzativa è la misura della capacità complessiva del Comune di Modena di **generare valore pubblico** attraverso la realizzazione degli obiettivi programmati, il miglioramento dei servizi, l'uso responsabile delle risorse e lo sviluppo delle competenze e delle condizioni interne che rendono sostenibile l'azione dell'Ente.

Essa non coincide semplicemente con il raggiungimento di risultati quantitativi, ma riflette il **bilanciamento tra risultati esterni e condizioni interne**, tra qualità percepita dai cittadini e solidità gestionale.

In quest'ottica il risultato **non è solo un output**, ma una combinazione di:

- impatto sui destinatari;
- qualità dei processi e dei servizi;
- sostenibilità futura delle scelte organizzative.

La performance organizzativa è quindi misurata attraverso un insieme strutturato di **indicatori**, scelti in modo da cogliere **la natura multidimensionale dell'azione amministrativa**, in linea con l'art. 8 del D.Lgs. 150/2009.

3.1. Indicatori di performance organizzativa

Il Comune di Modena ha scelto indicatori che permettono di cogliere **le principali dimensioni del funzionamento dell'Ente**, considerandone tre aspetti fondamentali:

1. salute organizzativa, che pesa per il **50%** della performance organizzativa ed è articolata in:
 - a) Risorse umane, misurata tramite l'analisi del clima organizzativo;
 - b) Salute finanziaria, misurata tramite indicatori di bilancio;
 - c) Salute digitale, misurata tramite il livello di digitalizzazione dei procedimenti amministrativi;
 - d) Salute etica, misurata tramite la percentuale di misure previste nella Sottosezione Rischi Corruttivi e Trasparenza del PIAO attuate;
 - e) Sicurezza sul lavoro misurata tramite la percentuale di misure del piano di sicurezza attuate;
2. i risultati prodotti attraverso gli obiettivi e le attività caratteristiche programmati, che pesano per il **25%**;
3. la soddisfazione dei cittadini, che pesa per il **25%**.

1. Salute organizzativa.

1.a) Risorse umane: questa dimensione contempla gli elementi che incidono sulla capacità dell'Ente di operare in modo efficace nel medio-lungo periodo. Essa riflette le relazioni interne, la qualità del coordinamento, il grado di collaborazione tra settori e servizi; in sintesi, la percezione delle persone rispetto al clima organizzativo. Un'organizzazione "sana" è un'organizzazione in grado di tenere insieme:

- orientamento ai risultati;
- ambiente di lavoro costruttivo e responsabile;
- capacità strutturate di affrontare criticità;
- spazi di partecipazione e riconoscimento professionale.

La "salute organizzativa" non è un aspetto accessorio: è una **condizione abilitante della performance**.

1.b) Salute finanziaria: questa dimensione considera la solidità degli equilibri economico-finanziari ed è strumentale alla sostenibilità dell'azione amministrativa.

Gli indicatori individuati riflettono la consapevolezza che la **qualità dei servizi pubblici dipende anche dalla sostenibilità finanziaria con cui essi vengono realizzati**.

1.c) Salute digitale: gli indicatori relativi alla digitalizzazione dei procedimenti misurano la capacità dell'Ente di governare processi in modo più efficiente.

1.d) Salute etica: questa dimensione considera il grado di attuazione delle misure della Sottosezione Rischi Corruttivi e Trasparenza del PIAO nella consapevolezza che l'etica organizzativa **non è un vincolo burocratico**, ma un elemento strutturale della **fiducia tra istituzione e cittadini**.

1.e) Aggiornamento dei documenti previsti dalla normativa vigente per il miglioramento della sicurezza sui luoghi di lavoro: gli indicatori di sicurezza misurano l'impegno dell'Ente nel garantire condizioni adeguate per i dipendenti, non in un'ottica "difensiva", bensì come elemento **abilitante** di efficacia amministrativa.

2. Risultati PIAO (25%).

Questa dimensione sintetizza il grado complessivo di raggiungimento degli obiettivi e delle attività caratteristiche della Sottosezione 2.2 del PIAO ed è calcolato come media di tutti gli obiettivi e le attività caratteristiche.

3. Soddisfazione utenti (25%).

La percezione dei cittadini non è considerata come elemento esterno o accessorio, ma come **riscontro essenziale del valore pubblico prodotto**. L'inserimento del 25% relativo alla soddisfazione degli utenti ha tre logiche:

1. **rende percepibile l'impatto dell'azione amministrativa**, superando letture autoreferenziali;
2. **introduce una logica sistemica**: non conta solo l'output, ma come esso è percepito;
3. **orienta la progettazione dei servizi**, perché spinge l'Ente a considerare la qualità **dal punto di vista dell'utilizzatore**, e non solo dell'erogatore.

Annualmente, con la delibera di approvazione del PIAO, la Giunta definisce il livello atteso di ciascun parametro di performance organizzativa.

Per il primo anno di attuazione, gli indicatori e i livelli attesi sono i seguenti:

Indicatore	Livello atteso	Peso
Salute organizzativa		50%
Risorse umane: qualità del clima organizzativo	Tasso di risposta > 70% Soddisfazione media > 60%	
Salute finanziaria: indicatori di bilancio	Indice di rigidità degli impieghi < 70% Equilibrio strutturale di parte corrente	
Salute digitale: livello di digitalizzazione dei procedimenti	>40%	
Salute etica: % di misure previste nella Sottosezione Rischi Corruttivi e Trasparenza del PIAO attuate	>95%	
Aggiornamento dei documenti previsti dalla normativa vigente per il miglioramento della sicurezza sui luoghi di lavoro	Attuazione delle misure previste >95%	
Media di tutti gli obiettivi/attività caratteristiche di PIAO	% di raggiungimento media	25%
Media di tutte le indagini di soddisfazione degli utenti	>95%	25%

3.2 Collegamento tra performance organizzativa e obiettivi/attività caratteristiche di PIAO

Il rapporto tra performance organizzativa e performance individuale è strutturale perché gli obiettivi e le attività caratteristiche di performance sono individuati a partire dagli indirizzi strategici e gli indicatori di performance misurano la realizzazione dei risultati programmati.

4. La performance *individuale*

La performance individuale costituisce la dimensione più vicina alla responsabilità professionale delle persone che operano nel Comune di Modena. Essa non si limita a considerare "ciò che ciascun lavoratore fa", ma riguarda "ciò che ciascun lavoratore contribuisce a generare", in termini di valore organizzativo, miglioramento dei servizi e benessere della comunità.

Secondo l'art. 9 del D.lgs 150/2009

"1. La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità, secondo le modalità indicate nel sistema di cui all'articolo 7, è collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;

d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;

d-bis) agli indicatori di performance relativi al raggiungimento degli obiettivi e delle attività caratteristiche derivanti dalla programmazione strategica della piena accessibilità delle amministrazioni, da parte delle persone con disabilità.

1-bis. La misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti titolari degli incarichi di cui all'articolo 19, commi 3 e 4, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, è collegata altresì al raggiungimento degli obiettivi individuati nella direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione e nel Piano della performance, nonché di quelli specifici definiti nel contratto individuale.

2. La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all'articolo 7 e collegate:

a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;

b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

3. Nella valutazione di performance individuale non sono considerati i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale."

La performance individuale è valutata sulla base di **quattro fattori**:

1. attività caratteristica e obiettivi
2. contributo alla performance della struttura di appartenenza
3. comportamenti organizzativi e competenze
4. (solo per i valutatori) capacità di valutazione

4.1. Attività caratteristica e obiettivi

Come previsto dall'articolo 9 del decreto 150 del 2009, la valutazione della performance individuale è effettuata in relazione al raggiungimento di specifici obiettivi individuali. Inoltre, l'articolo 9, comma 1, prevede per i dirigenti e il personale responsabile di unità organizzativa, in posizione di autonomia e responsabilità, che la valutazione della performance individuale sia effettuata anche in relazione agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità.

Il presente sistema, in analogia con questa previsione, prevede che anche la valutazione del personale senza incarichi di responsabilità venga effettuata:

- Sia a livello degli **obiettivi**,
- Che a livello dell'**attività caratteristica**,

Una gran parte del valore generato per la collettività deriva dalla buona gestione dell'attività caratteristica.

È necessario infatti che gli obiettivi siano "tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi", e quindi la valutazione sulla base di obiettivi di sviluppo, innovativi e relativi ad attività non svolte in precedenza ma il Valore Pubblico si genera anche e soprattutto con le attività consolidate; non considerarlo impedisce di valorizzare il grande contributo apportato

dalle persone che operano sui processi consolidati, che porta benessere e qualità ai Cittadini.

Questo approccio consolida il momento in cui le innovazioni iniziano a produrre valore.

Per questo, l'attività caratteristica non è solo "valutata", ma "riconosciuta". Essa costituisce un nucleo di professionalità attraverso cui si costruisce fiducia nei cittadini e solidità nei servizi. Questo sistema evita l'errore diffuso in molti modelli valutativi: cioè, considerare l'ordinario come "invisibile" e attribuire valore solo a ciò che è "straordinario".

Per questo motivo, obiettivi e attività caratteristica hanno un ruolo intercambiabile nell'ambito del sistema di valutazione ed è possibile valutare le persone anche solo in relazione all'attività caratteristica.

4.1.1. Indicatori di attività caratteristica

Gli indicatori relativi alla valutazione dell'attività caratteristica possono riguardare:

- ✓ volumi di attività,
- ✓ tempi,
- ✓ costi,
- ✓ qualità.

Sta al valutatore scegliere uno o più indicatori che consentano di apprezzare al meglio la performance effettivamente generata.

Sono selezionati pochi indicatori che siano sotto controllo dell'ente e colgano aspetti di valore, centrali rispetto alla produzione di valore per la collettività.

Possono essere individuati anche indicatori qualitativi e non solo indicatori quantitativi; infatti, la generazione di valore si coglie spesso più tramite indicatori qualitativi che non tramite indicatori unicamente quantitativi; è responsabilità dei valutatori chiarire in anticipo quali sono le dimensioni qualitative che verranno utilizzate ai fini della valutazione e raccogliere dati ed elementi di realtà che consentano di mantenere la valutazione affidabile e utile per valutare l'effettiva performance generata dalle persone.

In relazione all'attività caratteristica possono essere presi in considerazione anche **indicatori di contesto**, cioè indicatori che, pur non essendo direttamente controllabili dall'ente, forniscono un quadro utile a valutare e ad apprezzare eventuali variazioni nella quantità di attività svolta e quindi nei carichi di lavoro in capo alle diverse persone.

4.1.2 La definizione degli obiettivi

Il lavoro pubblico ha senso nella misura in cui risponde ai bisogni della collettività e produce effetti positivi sul benessere sociale, sull'equità e sulla qualità della vita delle persone ed ogni dipendente comunale, qualunque sia il proprio ruolo, contribuisce a questa missione.

La performance individuale misura **come** e **quanto** questa missione è interpretata e resa concreta e la finalità del sistema consiste soprattutto nel sostenere la crescita di ciascun dipendente e, in questo modo, lo sviluppo organizzativo.

Il Comune di Modena valuta i dipendenti "per ciò che hanno contribuito a costruire".

A tal fine, come previsto dall'art. 5 comma 2 e 2 bis del Decreto 150/2009, "gli obiettivi sono:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Gli obiettivi, anche nell'ottica di una corretta allocazione delle risorse, assicurano l'effettiva inclusione sociale e le possibilità di accesso delle persone con disabilità."

Gli obiettivi oggetto di valutazione possono riguardare:

- ✓ azioni strategiche di sviluppo presenti nelle linee programmatiche e nella Sezione strategica del DUP;
- ✓ standard di eccellenza relativi a attività o servizi di forte rilevanza per la Collettività; ove sono stati raggiunti standard di eccellenza che potrebbero essere messi in discussione dalla carenza di risorse, possono essere inseriti anche obiettivi di mantenimento degli standard;
- ✓ standard di eccellenza relativi a attività o servizi interni necessari per permettere il buon funzionamento delle funzioni a contatto con il Territorio.

Al fine di cogliere meglio la dimensione del valore generato per il territorio, gli obiettivi possono essere:

- ✓ trasversali rispetto a più funzioni e settori del Comune,
- ✓ pluriennali.

Ogni obiettivo deve avere:

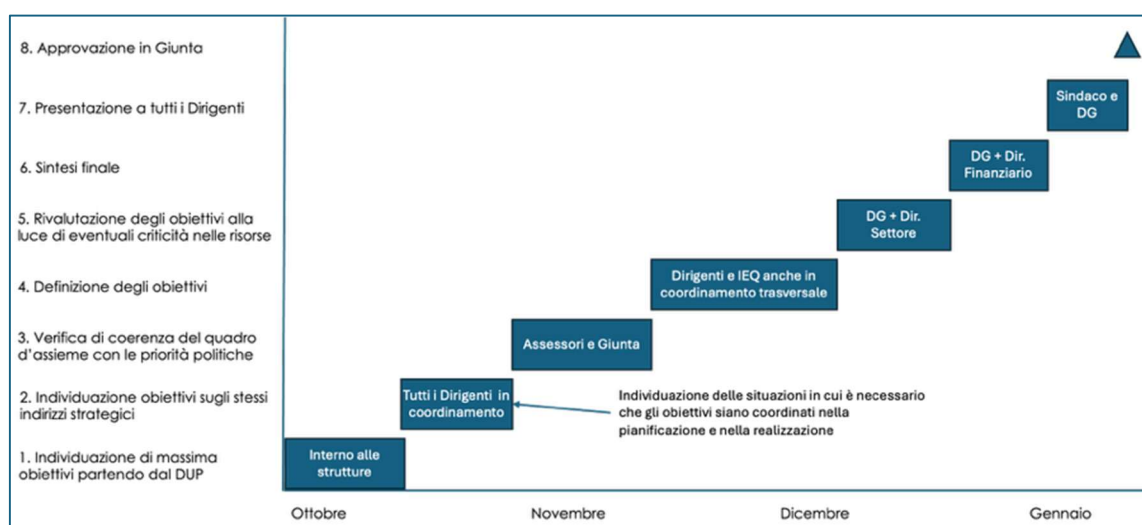
- ✓ una finalità, che lo riconduce all'impatto in termini di Valore Pubblico al quale si intende contribuire: quale bisogno del territorio è intercettato e come si è deciso di affrontarlo;
- ✓ una descrizione progettuale: cosa si prevede di fare, strutture coinvolte, eventuale diagramma di Gantt, risorse allocate;
- ✓ uno o più indicatori: come si misura l'efficacia di quello che è stato fatto (es. numero di anziani che ricevono assistenza domiciliare);
- ✓ un livello atteso per ogni indicatore (es. $\geq 50\%$ degli over 85).

Gli obiettivi relativi al primo anno sono definiti indicando anche indicatore, livello atteso, persone coinvolte, risorse assegnate. Quelli relativi ai due anni successivi possono essere indicati in modo più generico (ma nulla vieta una loro puntuale definizione).

Ogni obiettivo indica il grado di coinvolgimento (in percentuale) di ciascun dipendente in quell'obiettivo.

4.1.2.1 Il processo di definizione degli obiettivi

La definizione degli obiettivi segue un percorso, rappresentato nel diagramma sottostante, che porta a redigere la sottosezione 2.2 del Piao strutturando obiettivi che consentano di realizzare quelle che sono le priorità strategiche politiche dell'Ente.



1. Individuazione di massima degli obiettivi: nel corso del mese di ottobre, sulla base degli indirizzi strategici, degli obiettivi strategici e operativi contenuti nel DUP, i Dirigenti di Settore condividono con i Dirigenti di Servizio il quadro delle strategie di attuazione delle politiche per il triennio. Sulla base di tale quadro i Dirigenti, in collaborazione con gli Incaricati di Elevata Qualificazione della propria struttura - coadiuvati eventualmente dai coordinatori e da altri funzionari - effettuano una prima ricognizione degli obiettivi sui quali si intende lavorare nell'anno. In questo processo i Dirigenti si interfacciano con gli Assessori di riferimento nelle modalità e nei tempi che ritengono più opportuni. In questa prima fase ci si limita ad identificare gli obiettivi in termini ampi, senza definire indicatori e livelli attesi.
2. Entro il mese di novembre, questo quadro viene condiviso fra tutti i dirigenti con la finalità di individuare obiettivi che insistono sugli stessi indirizzi strategici, obiettivi strategici e operativi. In questo modo è possibile identificare i possibili spazi o le necessità di collaborazione e coordinamento. Ogni Dirigente evidenzia gli eventuali obiettivi individuati per il proprio Servizio o Settore, verificando la necessità di un coordinamento con quelli delle altre strutture che insistono sullo stesso indirizzo strategico. È importante sottolineare che in questa fase si effettua un coordinamento di livello strategico; è una delle attività più complesse e qualificanti del ruolo dei Dirigenti, che valorizza la loro capacità di leggere gli obiettivi che si stanno delineando sotto il duplice punto di vista: di traduzione degli

indirizzi politici in strategie operative e di indirizzo amministrativo. È probabile che in questa fase si apportino delle modifiche agli obiettivi inizialmente ipotizzati, al fine di valorizzare le sinergie e coordinare gli interventi in una logica di sistema.

3. Il quadro complessivo di tutti gli obiettivi, con l'evidenza dei fabbisogni di coordinamento, viene condiviso entro il mese di novembre con gli Assessori di riferimento e quindi presentato alla Giunta. La finalità di questa condivisione consiste nel verificare che effettivamente il quadro di iniziative identificato dai Dirigenti sia coerente e completo rispetto alle priorità strategico-politiche necessarie per realizzare il mandato degli Amministratori. Gli Assessori sono quindi chiamati a verificare che nel PIAO si stia prevedendo di inserire tutti gli elementi sui quali ritengano prioritario lavorare e che non siano presenti obiettivi che non siano di interesse politico - ad eccezione di quelli necessari sotto il profilo amministrativo.
4. Una volta validato il quadro d'insieme, i Dirigenti, con il supporto degli Incaricati di Elevata Qualificazione, provvederanno a redigere il dettaglio degli obiettivi, coordinandosi con quelli delle altre strutture in funzione dei fabbisogni di coordinamento evidenziati nella fase precedente.
5. Le eventuali criticità in relazione alle risorse disponibili vengono discusse nell'ambito di una riunione fra il Direttore Generale e i Dirigenti di Settore.
6. Il quadro finale viene validato dal Direttore Generale in coordinamento con il Dirigente responsabile del Settore Risorse finanziarie e condiviso in una riunione alla quale partecipano tutti i Dirigenti prima dell'approvazione in Giunta, che avviene entro i termini di Legge previsti per l'approvazione del PIAO.

Gli obiettivi e l'attività caratteristica possono essere assegnati a una sola persona o più persone contemporaneamente. Le azioni individuate, sia in termini di obiettivi che di attività caratteristica, possono riguardare un singolo ufficio oppure essere trasversali.

4.1.2.2. Obiettivi e attività trasversali

Gli obiettivi e attività trasversali possono essere di tre tipologie:

- ✓ In parallelo
- ✓ Integrati
- ✓ Di coordinamento.

Tali tipologie di obiettivo sono estremamente utili per generare Valore Pubblico perché permettono di valorizzare le sinergie e ridurre il rischio di disallineamenti o, peggio, di iniziative confliggenti.

Tuttavia, è necessario ricordare sempre che tali modalità sono estremamente costose in termini organizzativi ed è quindi necessario utilizzarle solo nelle situazioni in cui il beneficio generato supera il costo.

Obiettivi e attività in parallelo sono assegnati a ciascuna struttura coinvolta, ma vengono realizzati in modo indipendente; ad esempio, le ore di formazione che

devono essere fruite da ciascun Dipendente. Di fatto funzionano come obiettivi individuali e la valutazione è indipendente per ognuna delle strutture coinvolte.

Obiettivi integrati sono obiettivi che devono essere realizzati congiuntamente dai settori, dai servizi o dagli uffici ai quali sono assegnati. Ad esempio, la digitalizzazione di un processo. Richiedono l'attivazione di un gruppo di lavoro rispetto al quale è necessario definire i ruoli dei diversi partecipanti - individuando anche un coordinatore del gruppo di lavoro - e definendo il grado di autonomia decisionale del gruppo di lavoro, che deve coincidere con l'oggetto del gruppo di lavoro.

Non è necessario che chi dovrà effettivamente firmare l'atto derivante dalla decisione sia inserito nel gruppo di lavoro (ed è anzi sconsigliato che questo avvenga in modo sistematico ed esclusivo, per evitare la creazione di "colli di bottiglia" nei processi); questo significa che nel momento in cui un Dirigente assegna un obiettivo ai propri collaboratori, dovrà attivare tutti i meccanismi di delega e controllo idonei ad assicurare che i componenti del gruppo di lavoro si muovano in coerenza con gli obiettivi e le priorità definite. Per ulteriori riflessioni sul tema, si rimanda al **Manuale del valutatore** (Allegato 1).

Obiettivi di coordinamento sono obiettivi che si riferiscono ad un indirizzo strategico in relazione al quale ad ogni settore o servizio è affidato un obiettivo che è di sua esclusiva competenza, ma che genera utilità per la collettività solo in coordinamento con quelli assegnati agli altri. Ad esempio, rispetto alla Politica 2: MODENA PER LE SICUREZZE - Una città per la legalità, l'integrazione e la sicurezza urbana, l'INDIRIZZO STRATEGICO 24.2.02 – La sicurezza partecipata e co-progettata prevede un obiettivo strategico che è "Realizzare progetti su zone e comparti della città, che presentano problemi di vivibilità e sicurezza, integrando interventi intersettoriali e interistituzionale di natura sociale, di rigenerazione e di riqualificazione urbana e coinvolgendo la comunità locale in percorsi di presidio informale del territorio". Questo obiettivo strategico genera obiettivi di performance per diversi Servizi e Settori, ad esempio la Polizia Locale, ma anche le Manutenzioni della Città, il Controllo dei territori e politiche abitative, i Servizi Sociali e probabilmente altri.

Gli obiettivi di performance in questo caso sono obiettivi che vengono realizzati all'interno della singola struttura. Tuttavia, è evidente che l'obiettivo Strategico si potrà realizzare solo se gli obiettivi di tutti saranno portati avanti contemporaneamente: se anche solo una delle parti individuate non venisse attuata, questo avrebbe effetti negativi sull'efficacia complessiva e sulla possibilità di generare utilità per gli obiettivi di tutti gli altri.

In questo caso è necessario che in fase di definizione degli obiettivi vengano individuati dei meccanismi di coordinamento. Anche nel caso degli obiettivi trasversali di coordinamento sarà necessario individuare un capogruppo che tenga le fila dello stato di avanzamento degli obiettivi, ma la responsabilità sarà comunque condivisa da tutti.

Poiché la realizzazione di questi obiettivi è sviluppata indipendentemente all'interno di ciascun Settore o Servizio, ma l'utilità di quanto realizzato dipende dal fatto che tutte le azioni siano state portate avanti, la valutazione di questi obiettivi sarà composta di due sotto fattori:

- ✓ un primo fattore che pesa per il 80% ed è costituito dalla valutazione del singolo obiettivo da parte della struttura valutata;

- ✓ il restante 20% sarà invece valutato in base alla media di raggiungimento di tutti gli obiettivi concatenati in coordinamento.

In questo modo tutte le strutture sono responsabilizzate rispetto al raggiungimento dell'obiettivo finale e sono legittimate a evidenziare le situazioni nelle quali le criticità affrontate da una struttura ricadono sulla utilità di quanto svolto da tutti.

Il gruppo delle persone coinvolte nella realizzazione di obiettivi concatenati funge quindi da stimolo per sostenere con continuità gli sforzi in direzione della realizzazione dell'obiettivo e da supporto in caso di difficoltà, perché, dato che la difficoltà di uno incide sul risultato di tutti, tutti sono chiamati ad aiutare le persone e le strutture che si trovano in difficoltà.

4.1.2.3 Assegnazione degli obiettivi

Gli obiettivi sono formalmente assegnati per iscritto, con comunicazione individuale o collettiva, ai dipendenti dal Dirigente o dal titolare di Elevata Qualificazione responsabile.

Al fine di consentire che gli obiettivi assegnati ai Dirigenti e agli Incaricati di Elevata Qualificazione siano effettivamente centrali rispetto al mandato dell'Amministrazione e abbiano indicatori significativi e livelli attesi sfidanti, è possibile assegnare al personale coordinato obiettivi differenti elaborati secondo una logica a cascata. In pratica, l'obiettivo del Dirigente può essere declinato in obiettivi di minore complessità assegnati agli Incaricati di Elevata Qualificazione coordinati e in attività assegnate al personale di comparto.

Coerentemente con le Linee Guida 2025 sul Piano Integrato di Attività e di Organizzazione (PIAO) e sul Report del PIAO emanate dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri a dicembre 2025, il Comune può decidere di mantenere nel PIAO solo gli obiettivi di livello più alto ed utilizzare altri strumenti quali, ad esempio, il Piano degli Obiettivi, per gli obiettivi che ne derivano in cascata.

Un obiettivo può essere assegnato ad un singolo dipendente o a un gruppo di persone.

Al momento dell'assegnazione, è opportuno che il responsabile illustri gli obiettivi ai dipendenti, precisando i risultati attesi, le attività assegnate a ciascuno e il grado di coinvolgimento previsto.

È utile che questo momento di comunicazione sia effettuato inizialmente a livello di Settore, in modo che il Dirigente di Settore possa spiegare le strategie e le logiche di fondo alla base della definizione degli obiettivi; successivamente, gli obiettivi saranno presentati nel dettaglio a livello di Servizio o, per le strutture grandi, a livello di Ufficio.

Entro un congruo termine, successivamente all'approvazione del PIAO, il Dirigente di settore, coadiuvato dagli altri Dirigenti e dalle Elevanti Qualificazioni, illustra al personale in un apposito momento di confronto gli obiettivi assegnati al settore. In tale occasione possono essere illustrati anche gli obiettivi individuali o di gruppo.

4.1.2.4 Obiettivi particolari

4.1.2.4.1. Tempi di pagamento

Fra gli obiettivi di performance individuale, in attuazione dell'articolo 4-bis del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, è inserito un obiettivo relativo al rispetto dei

tempi di pagamento per tutti i Dirigenti che gestiscono i processi di liquidazione e mandato.

In sede di prima applicazione, l'obiettivo è valutato tramite gli indicatori proposti dal MEF, riservandosi la possibilità di modificarli successivamente al fine di renderli più aderenti al contesto del Comune di Modena.

In considerazione del fatto che da diversi anni il Comune di Modena non registra ritardi nei pagamenti e che quindi tale obiettivo non è "tale da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi", così come previsto dall'art. 5 comma 2 lettera c del decreto 150 del 2009, il raggiungimento dell'obiettivo non comporta un incremento dell'indennità di risultato, mentre nel caso in cui i tempi medi di pagamento siano superiori ai 30 giorni tale indennità viene ridotta del 30% come previsto dalla normativa. Nel caso in cui i tempi medi di pagamento complessivo del Comune di Modena restino entro i termini di legge, mentre un singolo Dirigente non li abbia rispettati, la decurtazione si applica al singolo Dirigente; nel caso in cui i tempi medi di pagamento del Comune di Modena superino i termini di legge, la decurtazione si applica a tutti i Dirigenti dell'Ente.

4.1.2.4.2. Accessibilità delle persone con disabilità

In coerenza con le previsioni del Decreto Legislativo 222 del 2023, in fase di predisposizione del PIAO il Comune di Modena pubblica sul proprio Sito istituzionale le modalità e le azioni finalizzate, nel periodo di riferimento, a realizzare la piena accessibilità, fisica e digitale, alle pubbliche amministrazioni da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità e gli obiettivi di performance finalizzati all'inclusione e all'accessibilità delle persone con disabilità.

A tal fine, prima dell'approvazione del PIAO, gli obiettivi che hanno impatto sull'inclusione e l'accessibilità delle persone con disabilità sono pubblicati sul sito istituzionale e viene sollecitata con una comunicazione scritta la produzione di osservazioni e proposte da parte delle Associazioni rappresentative delle persone con disabilità iscritte al Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS) che abbiano una presenza significativa sul territorio. Tali osservazioni sono rilevate ed elaborate dal Dirigente Responsabile dell'Inclusione sociale che elabora una relazione contenente una valutazione dell'opportunità ed effettiva possibilità di adottare le proposte ricevute. L'Amministrazione tiene conto della relazione nella elaborazione della versione finale del PIAO.

Qualora l'Amministrazione lo ritenga opportuno, anche su proposta del Dirigente Responsabile dell'Inclusione sociale, il Comune di Modena può attivare tavoli di partecipazione in presenza o in via telematica con i rappresentanti delle Associazioni al fine di approfondire le tematiche e dare maggiore spazio alla partecipazione.

4.1.3 Il monitoraggio interno di obiettivi e attività caratteristica

Al 31 maggio e al 30 settembre viene effettuato un monitoraggio interno al Settore, in vista del monitoraggio intermedio previsto dal Titolo VI del Regolamento di Organizzazione con la finalità di verificare lo stato di avanzamento degli obiettivi ed individuare eventuali correttivi in caso di scostamenti. Ove ne ravvisino la necessità, i singoli Dirigenti possono anticipare la data di effettuazione del monitoraggio od effettuarne ulteriori.

In corrispondenza con i monitoraggi, i Dirigenti insieme agli Incaricati di Elevata Qualificazione effettuano inoltre incontri di gruppo per la presentazione degli stati di avanzamento e la discussione delle eventuali criticità degli obiettivi. Nelle strutture di maggiori dimensioni o che sono caratterizzate dalla presenza di Uffici con competenze differenziate, è possibile organizzare incontri diversi in modo da affrontare con ciascun gruppo lo stato di avanzamento degli obiettivi che lo riguardano.

È importante che a tutte le riunioni partecipino attivamente sia il Dirigente, che fornisce la visione d'insieme in relazione alla realizzazione delle strategie politiche e all'impatto, sia gli Incaricati di Elevata Qualificazione, che presentano il dettaglio dello stato di avanzamento degli obiettivi e conducono insieme al Dirigente le riflessioni sulle iniziative che possono essere realizzate per correggere eventuali disallineamenti (in termini di tempo, qualità, quantità o costi) rispetto ai target.

Durante queste riunioni può essere utile che i Dirigenti e gli Incaricati di Elevata Qualificazione sottolineino come il contributo di tutti nello sviluppare proposte di miglioramento e soluzione dei problemi sia prezioso ed auspicato.

In caso siano presenti obiettivi con criticità, si segue il seguente iter:

1. Si verifica la possibilità di superare le criticità; se è possibile, l'obiettivo viene mantenuto;
2. se non è possibile, si verifica la possibilità di ottenere la finalità (beneficio per i destinatari dell'obiettivo) con un obiettivo differente e, se è possibile, si propone di sostituire l'obiettivo non più raggiungibile con quello nuovo;
3. se non è possibile, si verifica se la causa dello scostamento sia esogena e non prevedibile; in questo caso si può modificare l'obiettivo purché il Responsabile dell'obiettivo individui per il futuro modalità organizzative atte a limitare il rischio che una situazione analoga si verifichi nuovamente;
4. se la causa non è esogena, l'obiettivo non può essere modificato; tuttavia, in sede di valutazione finale, se il Responsabile dell'obiettivo identifica le cause interne e individua modalità organizzative sostenibili per evitare che in futuro si creino nuovamente tali problemi, il Nucleo di Valutazione può elevare la valutazione dell'obiettivo fino a 95%;
5. Il Nucleo di Valutazione decide quali variazioni proporre alla decisione della Giunta.

La variazione degli obiettivi è proposta alla Giunta dal Nucleo di Valutazione in occasione dei due monitoraggi. A seguito del monitoraggio interno del 30 settembre, è possibile proporre eventuali variazioni entro il mese di ottobre. Successivamente, le eventuali necessità di modifica degli obiettivi e delle attività caratteristiche sono inviate alla struttura a supporto del Nucleo di Valutazione, per la trasmissione al Nucleo, il quale ne terrà conto in sede di stato di avanzamento al 31 dicembre.

4.1.4 Valutazione di attività caratteristica e obiettivi

La valutazione finale è effettuata dal Nucleo di Valutazione sulla base delle rendicontazioni effettuate dal Responsabile dell'obiettivo o attività caratteristica, possibilmente con il riscontro di dati oggettivi rilevabili dai sistemi informativi dell'Ente,

e/o da fonti esterne, nonché degli esiti dell'istruttoria effettuata dalla struttura a supporto del Nucleo di Valutazione.

La valutazione si può discostare dalla misurazione qualora siano intervenuti nel corso dell'anno fattori che motivano gli scostamenti e rispetto al superamento dei quali il responsabile dell'obiettivo/attività caratteristica si sia impegnato seguendo il percorso evidenziato nella descrizione della fase di monitoraggio.

4.2 Il contributo alla performance generale della struttura

4.2.1. Il contributo alla performance generale della struttura di appartenenza atteso

Il contributo alla performance generale della struttura di appartenenza fa riferimento a tre parametri:

- ✓ Cittadinanza organizzativa;
- ✓ Contributo alla realizzazione degli obiettivi sui quali si è coinvolti: teso a riconoscere il contributo dell'individuo agli obiettivi assegnati a un gruppo di persone;
- ✓ Contributo alla realizzazione dell'attività caratteristica dell'ufficio: teso a riconoscere il contributo dell'individuo alla realizzazione di un'attività alla quale hanno concorso più persone.

Descrizione	Valutazione
Al di sopra delle aspettative	100
Ottimo	90
Buono	80
Adeguito	70
Strettamente adeguato	60
Al di sotto delle aspettative	50
Critico	30

La cittadinanza organizzativa è un comportamento discrezionale dell'individuo, non direttamente od esplicitamente riconosciuto dal sistema formale delle ricompense, e che nell'insieme promuove un efficace funzionamento dell'organizzazione.

Ha cinque dimensioni:

- ✓ l'altruismo,
- ✓ la coscienziosità,
- ✓ la lealtà (sopportare con comprensione i problemi e le difficoltà sul lavoro),
- ✓ la cortesia (non creare problemi agli altri; per esempio, consultarli prima di prendere una decisione),
- ✓ il senso civico (interesse e coinvolgimento nella vita dell'organizzazione; ad es., l'attenzione verso i problemi e gli sviluppi organizzativi, il suggerire strategie innovative per incidere positivamente sul funzionamento dell'organizzazione).

4.2.2. La valutazione del contributo alla performance generale della struttura di appartenenza

4.2.2.1 La valutazione della Cittadinanza organizzativa

La valutazione dei comportamenti di Cittadinanza organizzativa è effettuata con la scala rappresentata a fianco, in relazione ai comportamenti esplicitati nella descrizione dei comportamenti di Cittadinanza organizzativa contenuti nel **Repertorio**

delle competenze (Allegato 2) e che per semplicità si riportano anche qui di seguito. A tale fine, si considera per tutti il livello 1 come corrispondente al livello Adeguato. La valutazione sale all'aumentare della frequenza di comportamenti propri dei livelli 2 e 3 e scende all'aumentare della frequenza di comportamenti non funzionali e della gravità dei loro effetti.

Comportamenti non funzionali	Comportamenti funzionali		
	Livello 1	Livello 2	Livello 3
Raramente trova il tempo per aiutare i colleghi che gli chiedono aiuto	Se un collega in difficoltà a far fronte ai propri carichi di lavoro gli chiede supporto, è disponibile ad aiutarlo	Se vede che un collega è in difficoltà a far fronte ai propri carichi di lavoro, offre il proprio aiuto	Nei periodi di picco o quando un collega rientra da un'assenza, si attiva per verificare se i colleghi hanno bisogno di aiuto per far fronte ai propri carichi di lavoro
Quando incontra una difficoltà si ferma, senza preoccuparsi di capire se questo avrà impatto sul lavoro di altri colleghi	Quando incontra una difficoltà lo segnala al proprio responsabile chiedendogli se questo avrà impatto sul lavoro di altri colleghi	Quando incontra una difficoltà lo segnala al proprio responsabile evidenziando l'impatto che probabilmente avrà sul lavoro di altri colleghi	Quando incontra una difficoltà si coordina con i colleghi il cui lavoro potrebbe essere influenzato per risolvere il problema in modo efficace per tutti o, quando non possibile, individuando le misure per mitigare gli effetti negativi
Quando incontra una difficoltà, risolve il problema senza cercare di capire se la variazione avrà impatto sul lavoro di altri colleghi	Quando incontra una difficoltà, risolve il problema chiedendo al proprio responsabile se la variazione avrà impatto sul lavoro di altri colleghi	Quando incontra una difficoltà, risolve il problema evidenziando l'impatto che probabilmente la variazione avrà sul lavoro di altri colleghi	
Necessita di frequenti sollecitazioni per svolgere il proprio lavoro	Si impegna nel proprio lavoro	Si impegna con continuità nel proprio lavoro	Si impegna con continuità nel proprio lavoro, anche in presenza di situazioni personali o lavorative eccezionali
Si lamenta spesso anche a fronte di problemi banali. Trova sempre dei difetti in ciò che l'organizzazione sta facendo	Non si lamenta di questioni banali	Ridimensiona i problemi, senza sottovalutare quelli significativi	Ridimensiona i problemi, senza sottovalutare quelli significativi ed aiuta i colleghi a vedere la questione sotto prospettive rasserenanti
Non si interessa delle conseguenze che le proprie azioni hanno sui propri colleghi	È consapevole che il proprio comportamento influenza il lavoro delle altre persone	È consapevole che il proprio comportamento influenza il lavoro delle altre persone e quando gli è possibile ne mitiga gli effetti negativi	È consapevole che il proprio comportamento influenza il lavoro delle altre persone e si coordina con gli altri per mitigarne gli effetti negativi e massimizzare quelli positivi
Non si informa sulle decisioni strategiche (DUP, PIAO, decisioni del Consiglio Comunale e della Giunta) dell'organizzazione	Quando gli viene segnalata una novità, si informa sulle decisioni strategiche (decisioni del Consiglio Comunale e della Giunta) dell'organizzazione	Si informa attivamente sulle decisioni strategiche (DUP, PIAO, decisioni del Consiglio Comunale e della Giunta) dell'organizzazione	Si informa attivamente sulle decisioni strategiche (DUP, PIAO, decisioni del Consiglio Comunale e della Giunta) dell'organizzazione e informa anche gli altri
Evita i momenti di condivisione sociale con gli altri	Partecipa ai momenti di condivisione sociale con gli altri	Partecipa attivamente ai momenti di condivisione sociale con gli altri	Organizza momenti di condivisione sociale con gli altri

4.2.2.2 La valutazione del contributo alla realizzazione degli obiettivi e dell'attività caratteristica

Al fine di dare evidenza al reale contributo alla realizzazione degli obiettivi e dell'attività caratteristica, si utilizza un moltiplicatore calcolato su ogni obiettivo e/o attività caratteristica sul quale il valutato è coinvolto, che consente di incrementare o diminuire il risultato ottenuto in relazione a ciascun obiettivo o attività.

Si noti che il totale della sezione rimane comunque al massimo 100.

Al fine di non appesantire il processo valutativo, in automatico nella scheda di valutazione il valore è settato a 1 e si agisce solo per i casi che vogliamo differenziare in positivo o in negativo.

La scala di moltiplicazione o demoltiplicazione è applicata in relazione al contributo atteso. Pertanto, anche nel caso in cui il valutato ricopra un ruolo che non è centrale rispetto all'obiettivo o all'attività caratteristica, se il contributo è pari o superiore a quello atteso, non deve essere applicato un fattore demoltiplicativo.

4.3 Le competenze e comportamenti organizzativi

Le competenze considerate ai fini del ciclo di gestione della performance sono le conoscenze e le modalità di lavoro che è necessario possedere ed attivare al fine di garantire che sia l'attività caratteristica sia le strategie politiche definite dagli Amministratori per rispondere ai bisogni della collettività siano realizzate in modo efficace.

Descrizione	Moltiplicatore
Ha fornito un contributo determinante e molto più significativo rispetto agli altri (qualità, intensità, costanza, aiuto ove utile)	x 1,2
Ha fornito un contributo importante e più significativo rispetto agli altri (qualità, intensità, costanza, aiuto ove utile)	x 1,1
Ha contribuito alla realizzazione delle attività/obiettivi richiesti in modo omogeneo rispetto al resto del gruppo	x 1
Ha fornito un contributo poco incisivo e meno significativo rispetto agli altri (qualità, intensità, costanza, aiuto ove utile)	x 0,9
Ha fornito un contributo minimo e molto meno significativo rispetto agli altri (qualità, intensità, costanza, aiuto ove utile)	x 0,8
Ha fornito un contributo pressoché irrilevante alla realizzazione delle attività/obiettivi richiesti (qualità, intensità, costanza, aiuto ove utile)	x 0,5

Le **competenze** non sono "caratteristiche personali", ma modi concreti di comportarsi nel lavoro.

Le **competenze agite** sono valutate in relazione a tutta l'attività svolta dal valutato nel corso dell'anno attraverso i comportamenti effettivamente agiti.

È importante osservare che la valutazione non verte sulle competenze in astratto, ma su quelle effettivamente agite, cioè che si sono concretizzate in comportamenti reali nel corso dell'anno.

Pertanto, se è vero che la crescita professionale porta ad un tendenziale rafforzamento delle competenze, va però tenuto presente che fattori diversi (cambio di contesto, fattori personali, clima organizzativo, solo per citare qualche esempio) possono incidere sulla effettiva capacità della persona di agire alcune competenze in determinati periodi o contesti e quindi la valutazione di un anno può essere inferiore a quella dell'anno precedente.

Inoltre, in particolare quando oggetto di valutazione sono competenze trasversali, non si riscontra una correlazione sistematica ed automatica con l'anzianità ed è possibile che anche persone che lavorano da poco tempo raggiungano elevati livelli di competenza.

4.3.1 Definizione delle competenze attese

Per ogni competenza, il sistema prevede **tre livelli di complessità crescente**, per ciascuno dei quali sono identificati dei comportamenti-tipo che consentono di definire le aspettative dell'organizzazione per ciascun livello.

L'allegato 2 contiene il **Repertorio delle competenze**: per ogni competenza è riportata la definizione, i fattori abilitanti ed i comportamenti che caratterizzano ogni livello, compreso un livello di comportamenti non funzionali che viene considerato ai fini della valutazione.

In fase di definizione delle competenze attese a inizio anno, il Direttore Generale, sentito il Sindaco e i Dirigenti, identifica i livelli attesi per ciascuna competenza associati ad ogni ruolo. È possibile definire competenze diverse per livello di inquadramento contrattuale.

In caso questa operazione non venga effettuata, le competenze valutate sono le seguenti.

Dirigenti di Settore

Competenza	Livello
1. Visione strategica e supporto alle decisioni politiche	3
2. Capacità di orientare e gestire il cambiamento	3
3. Orientamento al Cittadino e agli impatti	3
4. Capacità di assumere decisioni consapevoli e coerenti	3
5. Capacità di coordinarsi in modo responsabile	3
6. Capacità di Leadership	3
7. Capacità di generare senso	3
8. Capacità di gestire la flessibilità in modo equo e responsabile	3

Dirigenti di Servizio

Competenza	Livello
1. Visione strategica e supporto alle decisioni politiche	2
2. Capacità di orientare e gestire il cambiamento	3
3. Orientamento al Cittadino e agli impatti	2
4. Capacità di assumere decisioni consapevoli e coerenti	3
5. Capacità di coordinarsi in modo responsabile	3
6. Capacità di Leadership	3
7. Capacità di generare senso	2
8. Capacità di gestire la flessibilità in modo equo e responsabile	3

Incaricati di Elevata Qualificazione

Competenza	Livello
1. Capacità di contribuire attivamente all'attuazione degli obiettivi strategici	3
2. Capacità di orientare e gestire il cambiamento	2
3. Attenzione alle ricadute delle attività sui Cittadini	3
4. Problem solving proattivo	3
5. Capacità di gestire il tempo e le emergenze	3
6. Capacità di coordinarsi in modo responsabile	2
7. Capacità di gestire i collaboratori	2
8. Capacità di gestire la flessibilità in modo equo e responsabile	2

Funzionari con coordinamento

Competenza	Livello
1. Capacità di contribuire attivamente all'attuazione degli obiettivi strategici	2
2. Capacità di operare in un contesto aperto all'innovazione	3
3. Attenzione alle ricadute delle attività sui Cittadini	2
4. Problem solving proattivo	3
5. Capacità di gestire il tempo e le emergenze	2
6. Capacità di coordinarsi in modo responsabile	2
7. Capacità di coordinare un gruppo	3
8. Capacità di gestire la flessibilità in modo equo e responsabile	1

Funzionari

Competenza	Livello
1. Propositività nell'attuazione delle indicazioni	3
2. Capacità di operare in un contesto aperto all'innovazione	3
3. Attenzione alle ricadute delle attività sui Cittadini	2
4. Problem solving proattivo	3
5. Orientamento ai risultati	3
6. Capacità di coordinarsi in modo responsabile	2
7. Capacità di essere flessibile rispetto alle esigenze dell'organizzazione	3

Istruttori

Competenza	Livello
1. Propositività nell'attuazione delle indicazioni	2
2. Capacità di operare in un contesto aperto all'innovazione	2
3. Capacità relazionale con l'utenza interna/esterna	3
4. Problem solving proattivo	2
5. Orientamento ai risultati	3
6. Collaborazione attiva con i colleghi	3
7. Capacità di essere flessibile rispetto alle esigenze dell'organizzazione	2

Operatori

Competenza	Livello
1. Propositività nell'attuazione delle indicazioni	1
2. Capacità di operare in un contesto aperto all'innovazione	2
3. Capacità relazionale con l'utenza interna/esterna	2
4. Problem solving proattivo	2
5. Capacità di operare con precisione e rispetto dei tempi	3
6. Collaborazione attiva con i colleghi	2
7. Capacità di essere flessibile rispetto alle esigenze dell'organizzazione	2

La tabella seguente fornisce una visione sinottica delle competenze:

Competenza	Dirigenti di Settore	Dirigenti di Servizio	Incaricati di EQ	Funzionari con coordinamento	Funzionari	Istruttori	Operatori
Visione strategica e supporto alle decisioni politiche	3	2					
Capacità di contribuire attivamente all'attuazione degli obiettivi strategici			3	2			
Propositività nell'attuazione delle indicazioni					3	2	1
Capacità di orientare e gestire il cambiamento	3	3	2				
Capacità di operare in un contesto aperto all'innovazione				3	3	2	2
Orientamento al Cittadino e agli impatti	3	2					
Attenzione alle ricadute delle attività sui Cittadini			3	2	2		
Capacità relazionale con l'utenza interna/esterna						3	2
Capacità di assumere decisioni consapevoli e coerenti	3	3					
Problem solving proattivo			3	3	3	2	2
Capacità di gestire il tempo e le emergenze			3	2			
Orientamento ai risultati					3	3	
Capacità di operare con precisione e rispetto dei tempi							3
Capacità di coordinarsi in modo responsabile	3	3	2	2	2		
Collaborazione attiva con i colleghi						3	2
Capacità di Leadership	3	3					
Capacità di generare senso	3	2					
Capacità di gestire i collaboratori			2				
Capacità di coordinare un gruppo				3			
Capacità di gestire le flessibilità in modo equo e responsabile	3	3	2	1			
Capacità di essere flessibile rispetto alle esigenze dell'organizzazione					3	2	2

4.3.2 Monitoraggio interno

In fase di monitoraggio interno (4.1.3), il valutatore può decidere di effettuare dei colloqui di feedback individuali con alcuni collaboratori.

Per una riflessione sull'utilità del colloquio di feedback si rimanda al **Manuale del valutatore** (Allegato 1), segnalando che tali incontri sono consigliati per le persone che hanno una performance al di sotto delle attese.

È necessario effettuare i colloqui di feedback in fase di monitoraggio per le persone che si prevede avranno una performance negativa o in riduzione significativa (al di sotto del 15% o oltre rispetto all'anno precedente).

Nel colloquio di feedback di monitoraggio si suggerisce di fare riferimento ai fatti che stanno avvenendo e alle criticità che questi evidenziano in termini di competenze senza individuare già dei punteggi specifici al fine di tenere l'attenzione non su un "voto" che potrebbe essere vissuto come un "marchio", ma su un processo di analisi delle difficoltà e ricerca di percorsi di miglioramento.

Nel caso in cui non vengano effettuati e la performance sia negativa e/o inferiore di oltre il 15% rispetto all'anno precedente, il valutatore dovrà attestare che gli eventi che hanno portato a tale decisione sono avvenuti in data successiva al 30 settembre.

Descrizione	Valutazione
Di esempio per gli altri	+10
Al di sopra delle aspettative	100
Ottimo	90
Buono	80
Pienamente adeguato	70
Strettamente adeguato	60
Al di sotto delle aspettative	50
Critico	30

4.3.3 Valutazione finale delle competenze

In fase di valutazione finale si utilizza la scala di valutazione riportata a fianco con riferimento al set di comportamenti riportati nel **Repertorio delle competenze** (Allegato 2). I comportamenti agiti saranno confrontati con i livelli attesi per il ruolo, in modo da supportare il valutatore nel superamento dei bias valutativi.

La scala di valutazione varia da 1 a 100 ed il punteggio massimo ottenibile è 100.

In casi eccezionali, è possibile utilizzare un «bonus» di 10 punti che viene assegnato a chi ha una competenza particolarmente sviluppata, la mette a disposizione degli altri in relazioni di aiuto costruttive ed è anche riconosciuto dal gruppo. Se queste persone – come è normale che sia – avranno alcune competenze sulle quali hanno dei margini di crescita, questi 10 punti in più miglioreranno la loro valutazione, consentendo quindi di segnalare a tutti spazi di miglioramento e di aumentare la differenziazione delle valutazioni. La valutazione complessiva non può comunque superare il 100, quindi in caso di punteggi superiori per effetto dell'utilizzo delle valutazioni "Di esempio per gli altri", il punteggio è pari a 100.

4.4 La capacità di valutazione

Per chi ha responsabilità di persone, valutare non è "emettere un punteggio": è **accompagnare la crescita professionale**: non "si attribuiscono i voti", si riconosce il contributo.

La capacità di valutazione viene quindi misurata perché condiziona profondamente il clima e la cultura organizzativa.

I fattori di valutazione della capacità valutativa sono:

- Differenziazione motivata: la differenziazione non è necessariamente un indice di buona valutazione in sé, perché è possibile differenziare molto in base a criteri iniqui. Tuttavia, è evidente che una valutazione fortemente concentrata

in un range molto piccolo difficilmente è una valutazione accurata e rappresentativa della performance effettivamente generata. Per tale motivo, in presenza di una scarsa differenziazione, evidenziata da una deviazione standard sotto la media, sarà necessario fornire una motivazione che sarà oggetto di valutazione. Parimenti, il valutatore può decidere di chiedere una motivazione anche per valutazioni differenziate, che a suo avviso potrebbero non essere adeguatamente motivate.

- Effettuazione dei monitoraggi intermedi in modo costruttivo: valutata sulla base di momenti di confronto fra valutatore e valutato. Si valuta se sono stati effettuati dei colloqui e se si è raggiunto un accordo su percorsi di miglioramento.
- Effettuazione dei colloqui di feedback in modo costruttivo: valutata sulla base di momenti di confronto fra valutatore e valutato. Si valuta se sono stati effettuati dei colloqui e se si è raggiunto un accordo su percorsi di miglioramento.
- Numero di ricorsi avverso la valutazione rispetto ai quali c'è una proposta di accoglimento, ancorché parziale, da parte del valutatore di seconda istanza del ricorso: una presenza significativa di ricorsi accolti indica che nel processo di valutazione non sono stati soppesati adeguatamente tutti gli elementi
- Qualità degli obiettivi proposti: valutata dal Nucleo di Valutazione
- Item dell'analisi di clima relativi al processo di valutazione
- Gestione del processo di calibrazione: valutata dal coordinatore del processo di calibrazione, in considerazione della capacità dimostrata di proporre le proprie posizioni in modo assertivo, ma non rigido e di motivare in modo affidabile le decisioni prese
- Gestione dei ricorsi: valutata dal Nucleo di Valutazione, in considerazione della capacità dimostrata di proporre le proprie posizioni in modo assertivo, ma non rigido e di motivare in modo affidabile le decisioni prese

4.5 Pesi delle componenti della performance

Poiché il sistema ha fra le finalità principali il sostegno allo sviluppo di ciascuna persona, la Performance organizzativa, che riguarda i risultati di Ente ed è uguale per tutti, ha un peso basso, pari al 10%.

Tuttavia, dato che le performance organizzativa sintetizza i risultati dell'Ente e i benefici che si generano per i Cittadini, performance particolarmente critiche non permettono l'erogazione di nessuna forma di premialità. Tali situazioni sono:

- ✓ Dissesto finanziario;
- ✓ Percentuale media raggiungimento obiettivi e attività caratteristiche di PIAO <60%;
- ✓ Soddisfazione media utenti <60%;
- ✓ Mancato ottenimento della qualificazione della stazione appaltante (art. 62 D.lgs 36/2023).

Performance organizzativa (risultati di Ente; uguale per tutti)	10%	Impedisce l'erogazione della premialità se: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Dissesto finanziario ✓ Percentuale media raggiungimento obiettivi e attività caratteristiche di PIAO <60% ✓ Soddisfazione media utenti <60% ✓ Mancato ottenimento della qualificazione della stazione appaltante (art. 62 D.lgs 36/2023)
Performance individuale (obiettivi, attività caratteristica, contributo individuale alla performance della struttura, competenze, capacità di valutazione)	90%	

4.5.1 I pesi delle componenti della performance individuale

La tabella sottostante riporta i pesi delle componenti della performance individuale per ciascun livello organizzativo.

	Indicatori performance di struttura e obiettivi	Contributo alla performance di struttura	Competenze e comportamenti organizzativi	Capacità di valutazione
Dirigenti	50%	Da x0,5 a x1,2 obiettivi; 5%	30%	15%
IEQ	50%	Da x0,5 a x1,2 obiettivi; 10%	30%	10%
Coordinatori	50%	Da x0,5 a x1,2 obiettivi; 15%	30%	5%*
Funzionari	50%	Da x0,5 a x1,2 obiettivi; 20%	30%	-
Istruttori	45%	Da x0,5 a x1,2 obiettivi; 25%	30%	-
Operatori	40%	Da x0,5 a x1,2 obiettivi; 30%	30%	-

*Se i Coordinatori non sono coinvolti nel processo di valutazione, il 5% previsto confluisce nel Contributo alla performance di struttura, portando i pesi ad allinearsi a quelli degli altri Funzionari.

5. Il processo di valutazione

5.1 I valutatori

Ogni Responsabile valuta le persone direttamente coordinate. Gli Incaricati di Elevata Qualificazione propongono la valutazione al Dirigente, ma hanno comunque un ruolo attivo ed evidente nel processo di valutazione; all'interno del Comando di Polizia Locale, dei Servizi educativi e delle Biblioteche, questo ruolo è svolto anche dai Funzionari che hanno ruoli di coordinamento (Coordinatori), che elaborano una prima proposta di valutazione che viene sottoposta al responsabile diretto, che può essere un Incaricato di Elevata Qualificazione o direttamente il Dirigente.

5.2 La valutazione a 360°

Coerentemente con le indicazioni della Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione 28 novembre 2023, il sistema prevede l'introduzione della valutazione a 360°.

La scelta trae origine dalla convinzione che ampliare le fonti informative alla base della valutazione consenta una ricchezza di punti di vista che aiutano a rendere il processo di valutazione un momento davvero utile per sostenere la crescita delle persone.

Affinché la riflessione sia serena e davvero focalizzata sul miglioramento, è opportuno che i dati non entrino nella valutazione della performance del Dirigente o Incaricato

di EQ, che spetta sempre e comunque al valutatore diretto, che può decidere di discostarsi dai dati rilevati, qualora lo ritenga opportuno.



Analisi di clima	
Punti di forza	Aspetti da migliorare
Chiarezza dei processi	Equità
Chiarezza degli obiettivi	Relazioni fra colleghi
Coerenza tra lavoro e competenze	

Qualità dei servizi	
Servizio	Soddisfazione media
Servizio A	87%
Servizio B	96%
Servizio C	68%

La valutazione a 360° viene presentata nel colloquio di feedback con una scheda di sintesi come sopra rappresentata.

Nel **Manuale del valutatore** (Allegato 1) è inserita una breve nota sulla finalità della valutazione a 360°.

Le fonti ed i valutatori per ciascun ruolo sono riportati nella tabella sottostante:

Valutato	Autovalutazione	Valutatore	Pari	Collaboratori	Clima	Servizi
Direttore Generale e Segretario Generale	Sì	Nucleo di Valutazione	No	Tutti i Dirigenti + Incaricati di Elevata Qualificazione coordinati + Clima	Tutto l'Ente	Tutto l'Ente
Dirigenti di Settore	Sì	Direttore Generale e Nucleo di Valutazione	Dirigenti di Settore	Dirigenti di Servizio + Incaricati di Elevata Qualificazione coordinati e Funzionari se > 5 + Clima se > 5 collaboratori	Settore	Settore
Dirigenti di Servizio	Sì	Direttore Generale e Dirigenti di Settore	Dirigenti di Servizio	Incaricati di Elevata Qualificazione e Funzionari se > 5 coordinati + Clima se > 5 collaboratori	Servizio	Servizio
Incaricati di Elevata Qualificazione	Sì	Dirigente direttamente responsabile	Incaricati di Elevata Qualificazione	Clima se > 5 collaboratori	Clima se > 5 collaboratori	Attività coordinate
Personale	Sì	Dirigente/Incaricato di Elevata Qualificazione direttamente responsabile	No	No	No	Attività dell'Ufficio

La valutazione tra pari e quella da parte dei collaboratori viene effettuata con una scheda semplificata nella quale si chiede di valutare le competenze secondo la scala prevista nella scheda di valutazione.

Riguardo alla valutazione fra pari, ogni valutatore riceve l'elenco dei colleghi che può valutare e indica coloro con i quali nell'anno di riferimento ha avuto occasione di lavorare, con una frequenza ed intensità che gli hanno permesso di raccogliere elementi sufficienti per effettuare una valutazione.

La valutazione sarà compilata solo per le persone indicate ed è possibile scegliere di non valutare alcune competenze qualora non si ritenga di avere informazioni sufficienti.

5.3 Il processo di calibrazione

Poiché i valutatori sono numerosi, è possibile che nell'effettuare le valutazioni vengano utilizzati metri e criteri differenti, il che porterebbe ad una situazione di bassa equità.

Per questo motivo, come suggerito dal Decreto del Ministro della Pubblica Amministrazione 28 novembre 2023, vengono effettuati incontri di calibrazione, che hanno lo scopo di:

- ✓ Condividere i criteri di valutazione (come si valutano i fattori che intervengono nel lavoro?)
- ✓ Omogeneizzare i metri di valutazione (quali performance si considerano eccezionali, alte, medie, basse?)
- ✓ Raccogliere feedback anche per le persone per le quali non c'è la valutazione a 360°.

Ogni valutazione viene calibrata nell'ambito della struttura organizzativa di riferimento, seguendo un percorso piramidale che risale l'organizzazione:

- ✓ le valutazioni relative al personale appartenente all'area degli istruttori e all'area dei funzionari e dell'elevata qualificazione sono calibrate nel Servizio o Settore dagli Incaricati di Elevata Qualificazione sotto il coordinamento del Dirigente di Servizio o Settore
- ✓ le valutazioni relative agli Incaricati di Elevata Qualificazione, Coordinatori e Alte Professionalità sono calibrate nel Settore sotto il coordinamento del Dirigente di Settore
- ✓ le valutazioni relative ai Dirigenti di Servizio sono calibrate nella Conferenza dei Dirigenti sotto il coordinamento del Direttore Generale, che è responsabile anche di valutare gli obiettivi (in qualità di Presidente del Nucleo di Valutazione) e co-valutare le competenze dei Dirigenti di Servizio
- ✓ le valutazioni dei Dirigenti di Settore sono calibrate nel Nucleo di Valutazione



Nella riunione di calibrazione:

Prende avvio con un'analisi dei dati, che serve come punto di partenza per ragionare sulle valutazioni fatte.

Innanzitutto, si confrontano le valutazioni medie, la varianza e la moda² di ciascun valutatore con i risultati prodotti dalla struttura di appartenenza.

In questo modo possono emergere eventuali differenze che devono essere analizzate e discusse al fine di comprendere se sono connesse con dati di realtà relativi alla performance effettiva - ed in questo caso è giusto che permangano - o se sono legate a diversi metri di valutazione - ed è quindi necessario confrontarsi per omogeneizzare l'approccio.

È un'occasione per raccogliere anche i feedback degli altri valutatori, arricchendo ed affinando ulteriormente la valutazione.

Nel meccanismo di calibrazione si prendono in considerazione anche le valutazioni effettuate nell'ambito della valutazione a 360°, che sono molto utili per arricchire l'analisi.

In caso di divergenze insanabili, l'ultima parola spetta al Dirigente valutatore.

Tuttavia, è importante ricordare che il processo di calibrazione è uno dei momenti nei quali si ragiona intorno a quali siano le cose che ci si deve attendere dai collaboratori e quali sono le iniziative da intraprendere nel caso in cui la prestazione erogata si discosti dalle attese. È quindi uno dei momenti in cui si costruisce lo stile di leadership del Comune di Modena. Pertanto, è più opportuno discutere approfonditamente, ma poi arrivare ad una decisione condivisa, poiché la calibrazione delle valutazioni è un mezzo molto importante di costruzione della cultura organizzativa e dei meccanismi di gestione delle persone e dell'equità.

In ciascuna riunione di calibrazione vengono proposte le candidature al premio di eccellenza e viene fatta una prima valutazione delle persone ritenute meritevoli.

Il processo si svolge come riportato sotto:

² **Media (aritmetica):** Rappresenta il valore centrale di un insieme di dati; **Varianza:** È un indice di dispersione che misura quanto i dati siano distanti dalla media; **Moda:** È il valore (o la categoria) che si presenta con la frequenza più alta



Come meglio dettagliato nel prossimo paragrafo, la scelta delle persone alle quali assegnare le eccellenze viene effettuata nell'ambito di riunioni coordinate dal Direttore Generale che coinvolgono i Dirigenti di più Settori e Servizi. Questa modalità consente di arrivare all'incontro di calibrazione dei Dirigenti di Servizio avendo una visione complessiva di tutte le valutazioni dell'Ente e potendo quindi effettuare una valutazione di equità del sistema.

5.4 Assegnazione delle eccellenze

Il budget per le eccellenze è definito in modo da assegnare il premio di eccellenza ad una percentuale del personale da individuarsi in sede di contrattazione decentrata, e comunque non inferiore al 8% e non superiore al 40%.

Al fine di eliminare l'automatismo tra punteggio di valutazione e assegnazione del premio le persone alle quali assegnare il premio di eccellenza sono selezionate nella fascia di persone che hanno ricevuto valutazioni apicali, la cui valutazione si colloca quindi nel quindicesimo percentile³ più elevato⁴.

Questa scelta facilita l'effettuazione di valutazioni rappresentative della performance effettivamente generata e finalizzate allo sviluppo; inoltre, consente di superare la correlazione tra premio di eccellenza e progressioni orizzontali.

Possono ricevere il premio di eccellenza le persone la cui valutazione ricade nel quindicesimo percentile più elevato e che nell'anno si sono distinte in modo particolare in relazione ai seguenti parametri:

- ✓ Picchi di lavoro che sono stati gestiti mantenendo anche gli obiettivi;
- ✓ Mantenimento di standard e obiettivi in carenza straordinaria di personale;
- ✓ Partecipazione a tavoli di lavoro interni o esterni di particolare rilievo e/o impegno;
- ✓ Conduzione di tavoli di lavoro interni o esterni di particolare rilievo e/o impegni;
- ✓ Azioni concrete per facilitare l'introduzione di cambiamenti;
- ✓ Proposta di concrete innovazioni nei processi/servizi;
- ✓ Affiancamento ai nuovi entrati;
- ✓ Produttività sopra la media;
- ✓ Docenza in corsi di formazione interna.

Il sistema consente quindi di riconoscere chi ha contribuito con attività di valore per l'organizzazione che non sono facilmente evidenziabili nella performance.

³ L'ampiezza del percentile deve essere definita in funzione della percentuale di persone alle quali può essere attribuito il premio e sarà pari a tale percentuale moltiplicata per 1,5, in modo da eliminare l'automatismo punteggio-premio: premialità e premio di eccellenza sono due istituti certamente correlati, ma diversi.

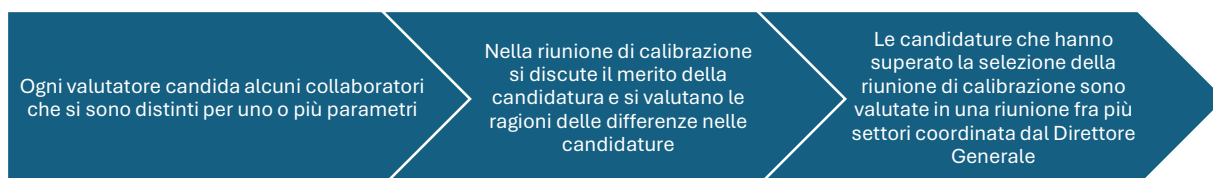
⁴ Nella formulazione del presente documento si è tenuto in considerazione anche il disegno di legge in materia attualmente in discussione parlamentare

Il quindicesimo percentile è calcolato in relazione ad ogni valutatore, in modo da non penalizzare le persone che lavorano con valutatori più severi⁵.

Durante le riunioni di calibrazione, ogni valutatore propone una rosa di persone alle quali desidera assegnare l'eccellenza, motivata sulla base dei fattori sopra elencati. Lo scopo è selezionare le candidature da presentare alla riunione decisionale finale presieduta dal Direttore Generale.

Poiché alle riunioni di calibrazione partecipano valutatori che, nella maggior parte dei casi, conoscono anche le persone valutate dagli altri, effettuare la prima riflessione sulle candidature a questo livello consente di effettuare scelte sulla base di dati e informazioni relative alla performance effettiva, riducendo il rischio di "negoziazioni" sui numeri, che svuoterebbero il premio del suo significato.

Per decidere quali candidature portare avanti nel processo, è utile valutare anche se le differenze nelle candidature al premio di eccellenza sono dovute al metro del valutatore (dandosi comunque l'obiettivo di omogeneizzare i metri per quanto possibile) o a differenze effettive nel livello di performance generata. In questo secondo caso, i premi di eccellenza assegnati a chi ha registrato performance poco soddisfacenti saranno in numero inferiore al 10% (percentuale da stabilire in contrattazione).



La decisione di assegnazione viene presa collegialmente nell'ambito di riunioni coordinate dal Direttore Generale che coinvolgono i Dirigenti di più Settori e Servizi.

Alle riunioni partecipano i Settori ed i relativi Servizi, raggruppati in modo da coinvolgere nella stessa riunione persone che hanno di norma interazioni abbastanza frequenti e che pertanto possono avere elementi per discutere le candidature al premio di eccellenza proposte.

I raggruppamenti fra Settori saranno definiti dal Direttore generale.

5.5 Il colloquio di feedback

In fase di valutazione finale il colloquio di feedback è obbligatorio per tutti. Nel **Manuale del valutatore** (Allegato 1) sono fornite informazioni e spunti per la buona gestione del colloquio.

Il colloquio è condotto dal responsabile diretto, anche nel caso in cui questi sia un Incaricato di Elevata Qualificazione. In tali casi, è possibile la presenza del Dirigente gerarchicamente sovraordinato se viene:

⁵Ad esempio, immaginiamo di avere due valutatori A e B che valutano ciascuno 20 persone. Le valutazioni più alte di A sono: A₁: 100%; A₂: 100%; A₃: 99,5%; A₄: 99,3%; A₅: 98,8%; A₆: 98,7%; A₇: 98,5%; A₈: 98,3%.

Le valutazioni più alte di B sono: B₁: 98%; B₂: 97,6%; B₃: 97,2%; B₄: 96,9%; B₅: 96,5%; B₆: 96%; B₇: 95,4%; B₈: 95%. Se guardassimo solo i valori assoluti, nel 15° percentile ci sarebbero solo persone che lavorano con A. Calcolandolo in base a ciascun valutatore, il 15° percentile sarà formato da A₁; A₂; A₃; B₁; B₂; B₃.

- ✓ Richiesta dal valutato,
- ✓ Richiesta dal valutatore,
- ✓ Richiesta dal Dirigente gerarchicamente sovraordinato.

Al fine di non rischiare di minare la credibilità dei capi intermedi, anche se presente il Dirigente, il colloquio viene comunque condotto dal valutatore diretto e non può essere effettuato in sua assenza, a meno di casi di malattia prolungata.

Per i Dirigenti di Settore, il colloquio è condotto dal Direttore Generale insieme al Nucleo di Valutazione, mentre per i Dirigenti di Servizio, è condotto dal Direttore Generale insieme al Dirigente di Settore. Il Direttore Generale può effettuare individualmente i colloqui relativi al monitoraggio intermedio.

Il Comune di Modena organizza appositi percorsi formativi per tutti i valutatori al fine di fornire le competenze necessarie per lo svolgimento di colloqui di feedback efficaci.

5.6 Valutazione negativa

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 ai sensi dell'articolo 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, ove resa a tali fini specifici nel rispetto delle disposizioni del presente decreto.

Poiché le conseguenze di una valutazione negativa sono molto gravi, il Sistema individua due soglie: la prima è una soglia al di sotto della quale non si ottiene premialità, ma non è ancora considerata valutazione negativa ai sensi dell'art. 3, comma 5-bis, del D.Lgs n.150/2009. Questa fascia serve a segnalare le performance che sono significativamente al di sotto delle aspettative e costituiscono un rilievo, che offre però al valutato la possibilità di recuperare senza evidenza nel fascicolo del personale.

Qualora invece la performance sia particolarmente critica, verrà assegnata una valutazione negativa.

Le due soglie di riferimento sono:

60%: soglia al di sotto della quale non viene erogata nessuna premialità;

40%: soglia al di sotto della quale la valutazione è considerata negativa ai sensi dell'art. 3, comma 5-bis del D.Lgs n.150/2009.

5.7 Ricorso avverso la valutazione

Il valutato che non condivide la valutazione ha 15 giorni di tempo per portare all'attenzione del valutatore elementi non considerati e chiedere di rivedere la valutazione.

In caso il processo non porti ad un risultato soddisfacente, il valutato ha ulteriori 10 giorni per chiedere la revisione di seconda istanza.

La valutazione di seconda istanza è fatta da una commissione di 3 Dirigenti, comprendente il valutatore, nominata dal Direttore Generale.

I ricorsi dei Dirigenti sono esaminati dal Nucleo di Valutazione.

Tutti i termini indicati dal presente documento si intendono espressi in giorni lavorativi.

5.8 Tempi del processo

- **Ottobre t-1** (anno precedente a quello di valutazione): si avvia il processo di predisposizione degli obiettivi per il triennio successivo a partire dai temi di Valore Pubblico individuati.
- **Entro il 31/01/t** (anno di valutazione): viene approvato il PIAO con gli obiettivi e le attività caratteristiche di performance; gli obiettivi e le attività sono comunicati a tutti i lavoratori coinvolti.
- **Giugno t**: monitoraggio interno al 31 maggio.
- **Luglio t**: stato di avanzamento infrannuale al 30 giugno.
- **Ottobre t**: monitoraggio interno al 30 settembre.
- **Gennaio t+1** (anno successivo a quello di valutazione): stato di avanzamento annuale al 31 dicembre.
- **Gennaio t+1** (anno successivo a quello di valutazione): avvio del processo di valutazione.
- **Febbraio t+1**: incontri di calibrazione e assegnazione delle eccellenze.
- **Marzo t+1**: effettuazione dei colloqui di feedback e chiusura delle schede di personale e Incaricati di Elevata Qualificazione.
- **Aprile t+1**: effettuazione dei colloqui di feedback e chiusura delle schede dei Dirigenti.
- **Aprile t+1**: approvazione della relazione sulla performance.
- **Maggio t+1**: relazione sul funzionamento del Sistema da parte del Nucleo di Valutazione allegata al parere sulla Relazione sulla performance.

5.9 Supervisione sul funzionamento del Sistema di Misurazione e valutazione della performance

Annualmente il Nucleo di Valutazione effettua una verifica sul funzionamento del Sistema, analizzando i seguenti dati:

- ✓ effettiva differenziazione delle valutazioni;
- ✓ distribuzione dell'assegnazione dei premi di eccellenza nelle diverse aree contrattuali;
- ✓ risultati dell'analisi di clima in generale;
- ✓ andamento della qualità dei servizi;
- ✓ grado di raggiungimento degli obiettivi e attività caratteristiche;
- ✓ andamento degli indicatori di Valore Pubblico.

Gli esiti di tale monitoraggio sono raccolti in una sintetica relazione che viene presentata a tutti i Dirigenti. Gli esiti del monitoraggio sono altresì illustrati alla Giunta dal Direttore Generale.

Si tiene conto degli esiti del monitoraggio nella redazione dei documenti di programmazione dell'ente, in particolare in sede di PIAO.

Qualora l'analisi dovesse evidenziare delle criticità, si attiverà un processo di riflessione che coinvolgerà tutti i Dirigenti e gli Incaricati di Elevata Qualificazione volto a comprenderne le cause ed identificare soluzioni organizzative.

La ricerca delle soluzioni dovrà privilegiare l'attivazione di percorsi formativi, momenti di confronto fra valutatori o altre misure che incidano sulla cultura organizzativa e sulla capacità delle persone di gestire e stare nel ciclo di gestione della performance con consapevolezza rispetto al senso e all'utilità di quello che si sta facendo.

La tabella sottostante fornisce una visione sinottica di ruoli e responsabilità del ciclo di gestione della performance. Dove è indicato "RD" significa che l'attività è svolta dal Responsabile Diretto del valutato.

Attività / Ruoli	Sindaco	Assessori	Giunta	Nucleo di Valutazione	Direttore Generale	Dirigenti di Settore	Dirigenti di Servizio	Incaricati di EQ
Definizione degli indirizzi strategico-politici	X	X	X					
Declinazione in macro strategie					X	X		
Elaborazione di obiettivi gestionali				Da definire	X	X	X	
Coordinamento per identificazione di ambiti di coordinamento					X	X	X	
Scrittura degli obiettivi					X	X	X	X
Valutazione delle richieste di modifica degli obiettivi				X				
Valutazione degli obiettivi				X				
Valutazione dell'attività caratteristica				X				
Valutazione del contributo alla performance				RD	RD	RD	RD	RD
Valutazione delle competenze				RD	RD	RD	RD	RD
Valutazione della capacità di valutazione				RD	RD	RD	RD	
Valutazione dei Dirigenti di Settore				RD	RD			
Colloquio di feedback Dirigenti di Settore				RD	RD			
Colloquio di feedback Dirigenti di Servizio					RD	RD		
Colloquio di feedback IEQ					RD	RD	RD	
Colloquio di feedback Personale					RD	RD	RD	RD
Monitoraggio del funzionamento				X				

5.10 Collegamento tra valutazione e premialità

La premialità legata alla performance individuale è attribuita in misura proporzionale rispetto alla valutazione ottenuta in relazione alle componenti "Indicatori di performance della struttura", "Obiettivi individuali e di gruppo" e "Contributo alla performance di struttura".

Non concorrono all'erogazione della premialità le componenti "Competenze e comportamenti org.vi" e "Capacità di valutazione", la cui valutazione è rilevante ai fini dei processi formativi. La valutazione permette infatti di evidenziare fabbisogni formativi; inoltre, in caso di performance eccellenti, è possibile attribuire premialità sotto forma di accesso a percorsi formativi di elevata qualità di interesse per il valutato.

6. Casi speciali

6.1. Cambio di Responsabile

Qualora il Responsabile valutatore cambi nel corso dell'anno, la valutazione verrà effettuata dal Responsabile in servizio al momento della valutazione, sentito per iscritto il Responsabile precedente.

6.2. Inserimento del valutato nel corso dell'anno

La performance individuale del dipendente assunto in corso d'anno viene valutata in base alle capacità espresse ed ai risultati raggiunti sugli obiettivi assegnati, che devono essere coerenti con la data di inizio rapporto di lavoro del dipendente.

Il sistema di definizione della indennità di produttività/premio di risultato è proporzionale alla durata della presenza in servizio.

Qualora il Dirigente o Incaricato di Elevata Qualificazione subentri ad altri nelle attività relative al raggiungimento di obiettivi assegnati dalla Giunta Comunale o attività caratteristica, il Responsabile uscente relaziona al Valutatore rispetto allo stato di attuazione **entro 30 giorni**. Il Responsabile subentrante valida, o segnala scostamenti riguardo a quanto dichiarato dal Responsabile uscente, portando elementi oggettivi a supporto.

Tale relazione di passaggio delle consegne verrà utilizzata dal Valutatore ai fini della valutazione della performance individuale di entrambi.

In caso non venga prodotta la relazione dal Responsabile uscente, l'obiettivo per il Responsabile uscente sarà valutato come non rendicontato e quindi non raggiunto.

In caso non venga espresso il parere di validazione/mancata validazione della relazione dal Responsabile subentrante, l'obiettivo non potrà essere modificato e non saranno considerati fattori esogeni per il mancato raggiungimento dell'obiettivo.

6.3 Cessazione dal servizio del valutato prima della fine dell'anno

Nel caso in cui il dipendente cessi prima della fine dell'anno, la valutazione della performance individuale verrà effettuata relativamente al periodo di servizio.

Qualora al Dirigente o al titolare di Incarico di Elevata qualificazione siano stati assegnati degli obiettivi o attività caratteristica, questi relaziona sullo stato di avanzamento al momento della sua cessazione. La relazione è inviata **entro 30 giorni dalla cessazione**, al valutatore, che la utilizzerà ai fini della valutazione della performance individuale.

Qualora al Lavoratore del personale di comparto cessante siano stati assegnati degli obiettivi o attività caratteristica, il Responsabile effettua **entro 30 giorni dalla cessazione** del dipendente una valutazione dello stato di avanzamento e condivide tale valutazione con il dipendente che cessa il servizio. Tale valutazione è sottoscritta dal dipendente per accettazione o per presa conoscenza e sarà utilizzata per la valutazione della performance individuale.

Si ricorda a tale proposito, che non è possibile erogare premialità in assenza dell'assegnazione di obiettivi o attività caratteristica. Pertanto, i dipendenti che cesseranno dal servizio prima dell'approvazione del Piano delle Performance (almeno in forma provvisoria) non potranno avere accesso alla premialità nemmeno

per quota parte, a meno che nel PIAO dell'anno precedente siano stati individuati obiettivi o indicatori di attività caratteristica anche per l'anno in corso.

6.4. Presenza in servizio inferiore ai 4 mesi

Nel caso in cui il Lavoratore presti servizio nell'anno per un tempo inferiore ai 4 mesi non verrà effettuata la valutazione. Questo al fine di non penalizzare il lavoratore con valutazioni basse che potrebbero avere effetti negativi sulle sue possibilità di accesso a mobilità, concorsi e progressioni.

La previsione non si applica per chi va in pensione, che viene comunque valutato.

7. Prima applicazione

7.1 Obiettivi e attività caratteristica

In sede di prima applicazione, considerato che il sistema è stato approvato successivamente al momento di definizione degli obiettivi, il paragrafo 4.1 non trova applicazione, ad eccezione dei paragrafi 4.1.3 e 4.1.4 relativi al monitoraggio e alla valutazione di obiettivi e attività caratteristica.

7.2 Sperimentazione

Il nuovo SMVP introduce un significativo cambio culturale non solo nell'approccio alla gestione della valutazione, ma anche, più in generale, alla gestione dei collaboratori e allo stile di leadership.

È un cambiamento che, incidendo su una relazione, non coinvolge solo i Responsabili, ma tutto il Personale dell'Ente. Pertanto, è necessario che il primo anno di applicazione sia un anno sperimentale, nel quale i valutatori saranno supportati e tutti gli attori del processo avranno uno spazio per esprimere il proprio punto di vista sulla sperimentazione, al fine di rendere il sistema ancora più adatto alle esigenze del Comune di Modena.

Allegati

Allegato 1: **Manuale del valutatore**

Allegato 2: **Repertorio delle competenze**

Allegato 3: **Schede di valutazione:**

Scheda Dirigenti di Settore

Scheda Dirigenti di Servizio

Scheda Incaricati di Elevata Qualificazione

Scheda Funzionari con ruolo di coordinamento

Scheda Funzionari

Scheda Istruttori

Scheda Operatori



Comune di Modena

Manuale del valutatore

1. Premessa sul senso del manuale

Il ciclo di gestione della performance rappresenta il cuore delle attività del Comune di Modena: interpreta il mandato individuando le strategie più adatte per attuarlo, indirizza il lavoro di tutto il personale verso la generazione di valore sia attraverso la definizione degli obiettivi che tramite la valorizzazione dell'attività caratteristica e sostiene il miglioramento continuo e lo sviluppo delle persone e dell'organizzazione tramite il monitoraggio, la valutazione e il feedback.

Quindi è particolarmente importante che l'approccio verso il ciclo di gestione della performance sia sempre focalizzato sul senso e non sulla necessità di adempiere a obblighi normativi e regolamentari.

Per questo motivo è stato strutturato **un SMVP particolarmente leggero, che indica criteri, dettando il meno possibile regole**: un SMVP che poggia sulla responsabilizzazione dei capi, nella consapevolezza che questa porterà a rafforzare la già buona responsabilizzazione di tutte le lavoratrici e i lavoratori del Comune di Modena, ciascuno in relazione al proprio ruolo.

È stata operata questa scelta partendo dalla considerazione evidenziata più volte nel processo di partecipazione che un regolamento molto puntuale consente di gestire bene la maggior parte delle situazioni, ma - soprattutto col passare del tempo - accade si verificano casi che non si adattano alla norma: persone che hanno lavorato bene, ma che per qualche motivo particolare non sarebbe possibile valorizzare seguendo alla lettera il regolamento. Così si inizia a "forzare" l'utilizzo del sistema e, a mano a mano, questo perde di significato fino ad assomigliare più ad una liturgia che ad uno strumento di gestione.

Tutti i Sistemi di valutazione hanno un ciclo di vita e anche questo dovrà nel tempo essere mantenuto, integrato, aggiornato e infine integralmente sostituito. Ma nel periodo in cui sarà in uso, il fatto di essere strutturato intorno a criteri e non a obblighi (che pure, ovviamente sono presenti), sosterrà la crescita del gruppo manageriale e faciliterà la costruzione di uno stile di leadership e di una cultura organizzativa funzionale rispetto alle strategie dell'Ente.

Un SMVP basato sui criteri è più efficace, ma anche più difficile da gestire, perché non è sufficiente affidarsi all'applicazione delle regole di buona gestione che gli esperti hanno identificato e inserito nel sistema; bisogna mettere pensiero critico in ogni azione.

Per questo motivo, è stato predisposto questo *Manuale del valutatore*, nel quale trovate qualche riflessione per i punti più significativi del Ciclo di gestione della performance.

2. L'assegnazione degli obiettivi e la definizione dell'attività caratteristica

Il SMVP mette queste due dimensioni sullo stesso piano. È del tutto evidente che si tratti di elementi concettualmente differenti e sappiamo bene che la normativa li evidenzia come fattori separati.

Il SMVP li considera separatamente, ma consente al valutatore, in sede di programmazione, di decidere che percentuale di obiettivi e di attività caratteristica assegnare a ciascuno dei propri collaboratori, considerando che la percentuale di uno dei due fattori potrebbe essere pari a 0 (ed in quel caso, chiaramente, quella dell'altro sarebbe 100).

La scelta di dare questa possibilità origina nella consapevolezza che nel Comune di Modena - Comune con una solida storia di elevata qualità dei servizi offerti ai Cittadini - una grande parte del Valore Pubblico si genera con la buona gestione di attività consolidate. È necessario quindi dare visibilità e valore anche a questi aspetti.

Che senso avrebbe attivare un progetto di sviluppo su un servizio che funziona già bene?

È indubbiamente vero che ogni cosa è migliorabile e quindi potremmo lavorare anche su ciò che già funziona. Ma è anche vero che ogni miglioramento ha un costo e, ragionando in termini di Valore Pubblico, noi dobbiamo assicurarci che il beneficio percepibile dai Cittadini sia superiore al costo organizzativo.

Inoltre, dobbiamo ricordare che purtroppo le risorse sono sempre scarse rispetto ai bisogni ed è quindi importante attribuirle secondo le priorità. Difficile immaginare che il miglioramento di qualcosa che già funziona sia prioritario.

D'altra parte, non valutare le persone che operano su un servizio solo perché questo funziona bene, non parrebbe molto equo.

Per questo motivo, il SMVP estende anche al personale operativo la valutazione degli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo che la normativa prevede per i Dirigenti e gli Incaricati di Elevata Qualificazione; ovviamente non è "di diretta responsabilità", ma quello in cui sono inseriti.

L'"attività caratteristica".

Il termine "**attività caratteristica**" intende superare la connotazione negativa di "attività ordinaria", consapevoli che di "ordinario" quell'attività non ha proprio nulla. Lavorando con i Cittadini (o per i Cittadini, nelle attività di staff e di back office), il

concetto di routine e ripetitività è davvero limitato a un numero ristretto di attività. L'attività caratteristica è invece lo **zoccolo duro di generazione del Valore Pubblico**, che va mantenuto e valorizzato.

L'abitudine - diffusissima - di non valorizzare l'attività caratteristica nei SMVP ha anche un altro effetto collaterale: se valuto solo progetti innovativi, spingo l'organizzazione a saltare da una novità all'altra, investendo poco nella fase - faticosissima - di integrazione dei progetti innovativi nell'ambito delle attività quotidiane.

Un progetto che non diventa attività caratteristica è come un fuoco di paglia: fa molta scena, ma non genera calore.

Valorizzare anche l'attività caratteristica rende più semplice governare il ciclo di gestione della performance facendo tendere tutte le iniziative innovative e di sviluppo verso l'ingegnerizzazione nell'attività caratteristica.

Altro motivo per valorizzare l'attività caratteristica consiste nel fatto che, come si accennava, spesso intere strutture non sono coinvolte in obiettivi gestionali. Se il SMVP obbliga ad individuare un obiettivo per ciascuna persona, i valutatori saranno spinti ad "inventarsi" un obiettivo per ciascuno. Perciò ci saranno persone che verranno valutate su obiettivi che sono stati individuati non perché necessari per gestire al meglio la performance, ma per rispondere al SMVP.

È del tutto evidente che il raggiungimento o meno di quegli obiettivi sarà poco utile per rappresentare la performance effettivamente generata dal valutato. E questo svuoterà di significato la valutazione di quella persona.

Ma il problema non finirebbe qui, perché nel confrontare le valutazioni di questa persona con altre alle quali magari erano stati assegnati obiettivi densi di significato, il valutatore si troverebbe a confrontare un dato significativo con uno che lo è molto meno. Gli effetti sul piano dell'equità sono tanto chiari quanto dirompenti.

Si è perciò scelto di dare un'attuazione della normativa rigorosa, ma non rigida, facendo prevalere la sostanza, il senso della norma (dobbiamo indirizzare tutta l'organizzazione alla produzione di valore per i Cittadini) sulla forma.

L'**implicazione per i valutatori** è che, avendo la possibilità di individuare per ciascun collaboratore degli ambiti di valutazione significativi, il processo di programmazione deve essere gestito con grande attenzione non solo alla definizione degli obiettivi, ma anche alla scelta delle attività caratteristiche sulle quali coinvolgere ciascuno dei propri collaboratori.

Inoltre, è importantissimo che anche il momento di comunicazione, di assegnazione degli obiettivi ed attività caratteristiche sia gestito con attenzione, organizzando riunioni con le persone interessate durante le quali vengono presentati gli obiettivi elaborati e le attività caratteristiche selezionate, spiegando il senso di tali scelte: in che modo sono rilevanti per i Cittadini? Quali sono gli aspetti ai quali porre maggiore attenzione?

Questo processo diventa quindi un tassello importante della generazione di senso.

Nei primi anni di applicazione potrà essere utile focalizzare l'attenzione soprattutto sul legame tra l'attività caratteristica ed il Valore Pubblico, poiché è una connessione che non sempre siamo abituati a leggere e rispetto alla quale l'intervento di generazione di senso da parte del Dirigente costituisce un elemento qualificante e di forte impatto motivazionale.

3. La costruzione degli indicatori

Nel definire gli indicatori, è importante ricordare che ogni indicatore ha un'utilità, ma anche, di norma, un effetto collaterale, che va gestito con attenzione e che riepiloghiamo di seguito:

- Capacità di spesa:
 - ✓ Nessun orientamento al risparmio;
 - ✓ Scarso interesse verso l'utilità di quanto realizzato;
- Efficienza:
 - ✓ Effetti negativi sul livello di servizio e sulla qualità;
 - ✓ I problemi più complessi non vengono gestiti;
- Volumi di attività:
 - ✓ Si generano volumi molto alti, anche oltre ciò che è necessario o, addirittura, funzionale;
 - ✓ Si realizzano attività alle quali partecipano poche persone;
- Impatto:
 - ✓ Cherry picking: si scelgono i casi che consentono di avere migliori risultati e si abbandonano quelli più difficili (che però sono quelli che hanno maggiore bisogno).

Se è vero che creare un set di indicatori diversi ci aiuterebbe a mitigare questi effetti secondari, questa soluzione porterebbe un appesantimento difficilmente gestibile del sistema di misurazione della performance.

Perciò è meglio **utilizzare solo uno o due indicatori e poi lavorare sulla generazione di senso** e su un monitoraggio ancorato non solo allo specifico indicatore, ma al senso di quello che si sta facendo.

Come emerso durante il percorso partecipato, se si deve valutare un'attività di produzione di atti per i Cittadini, posso misurare l'attività in termini di efficienza, tramite il tempo impiegato per produrre l'atto; tuttavia, questo indicatore potrebbe essere pienamente raggiunto da qualcuno che è rapido, ma è frettoloso, quindi fa le cose velocemente, ma male, con la necessità di rifare il lavoro.

Allora potrei aggiungere all'indicatore dei tempi anche quello relativo alla qualità del lavoro svolto. Ma, di nuovo, potrei avere questi due indicatori pienamente centrati da qualcuno che è veloce e preciso, ma che ha un approccio non adeguato al

cittadino, perché per far veloce è sbrigativo o per fare bene, assume un atteggiamento giudicante verso chi non ha la documentazione corretta.

In questo caso potremmo attivare un'indagine di soddisfazione degli utenti, ma dovremmo anche rilevare i dati in modo da renderli riconducibili ai diversi lavoratori.

Un lavoro estremamente complesso, peraltro con grandissimi margini di errore.

È molto meglio allora spiegare perché si è deciso di elaborare quell'obiettivo o di mettere sotto attenzione quell'attività e perché abbiamo deciso di utilizzare quell'indicatore di misurazione, sottolineando gli aspetti che l'indicatore non controlla, ma che sono importanti e spiegando che questi elementi saranno comunque oggetto di valutazione, anche - e forse soprattutto - nei momenti di monitoraggio, in modo da assicurarci gli spazi e i tempi per il miglioramento.

Certamente questo rende necessario "**esserci**": il Dirigente, l'Incaricato di Elevata Qualificazione, il Coordinatore devono trovare momenti per supervisionare le attività e ragionare nel momento in cui succedono le cose sull'efficacia che stanno generando. Non è una presenza fisica continua, controllante, ma la disponibilità a ragionare insieme se attivati dai collaboratori e la capacità di intervenire prima che si generino dei problemi, ma lasciando ai collaboratori spazio di muoversi ed operare. È impegnativo, ma necessario. Non per la valutazione, ma per gestire bene le persone e le attività che generano valore - altrimenti non sarebbero oggetto di valutazione.

Altro punto di attenzione nella costruzione degli indicatori è alla loro **qualità**:

- Obiettivi/attività sui quali non si hanno leve (es. n. carte di identità, n. minori sotto tutela): sono indicatori di contesto, che non ha senso utilizzare come indicatori di valutazione, ma sono utili per verificare l'andamento delle attività, soprattutto in termini di volumi e quindi prevedere criticità rispetto alla possibilità di mantenere gli standard di qualità, tempestività, costo.
- Obiettivi/attività senza effetti (es. predisposizione di bandi): è meglio attendere che ci siano degli effetti almeno visibili in termini di atti e, possibilmente, di risultato prima di inserire l'obiettivo fra quelli da valutare ai fini della performance.
- Obiettivi/attività autoriferiti (es. pubblicazione di 1 post alla settimana sui canali social del Comune): è opportuno identificare gli effetti attesi ed elaborare un indicatore conseguente:
 - ✓ Numero di follower;
 - ✓ Numero di visualizzazioni;
 - ✓ Conversion rate.
- Obiettivi/attività con target non adeguati (cioè quelli che in sede di rendicontazione risultano raggiunti in misure elevatissime, indicativamente oltre il 200%): nel definire il livello atteso è importante riferirsi alle serie storiche per individuare un target raggiungibile, ma sfidante. Se non sono disponibili, possiamo fare una breve indagine di benchmarking per capire che risultati hanno ottenuto altri Enti paragonabili a noi.

4. I processi di delega e la gestione delle urgenze

4.1 I processi di delega

Il SMVP prevede che nel caso di **obiettivi integrati e di coordinamento** nel momento in cui un Dirigente assegna un obiettivo ai propri collaboratori, dovrà attivare tutti i meccanismi di delega e controllo idonei ad assicurare che i componenti del gruppo di lavoro si muovano in coerenza con gli obiettivi e le priorità definite.

In generale, definire gli obiettivi di performance non significa soltanto chiarire cosa deve essere raggiunto, ma implica anche l'attivazione consapevole di processi di delega. Quando gli obiettivi sono chiari, misurabili e condivisi, diventa possibile attribuire responsabilità operative coerenti, evitando che il dirigente debba presidiare direttamente ogni attività. La delega è infatti uno strumento essenziale per garantire efficacia, continuità e tempestività dell'azione organizzativa.

Delegare non equivale a “scaricare” compiti, ma richiede alcuni **passaggi fondamentali**:

- ✓ individuare le attività delegabili;
- ✓ scegliere la persona o le persone più adatte in base a competenze e livello di autonomia;
- ✓ chiarire obiettivi, risultati attesi e margini decisionali;
- ✓ se l'obiettivo coinvolge più persone, definire ruoli e responsabilità di ciascuno;
- ✓ fornire le risorse necessarie;
- ✓ definire tempi e criteri di verifica.

La delega è faticosa perché comporta la necessità **di sostare nell'incertezza e gestire l'ansia** che ne deriva: non possiamo controllare tutto passo-passo e quindi dobbiamo aspettare senza sapere, fidarci del fatto che i nostri collaboratori stiano portando avanti le attività in modo appropriato. E accettare che le realizzino in modo funzionale, ma diverso da come le avremmo fatte noi.

Un dirigente che resta coinvolto in ogni processo rischia di diventare un **collo di bottiglia**, rallentando decisioni e operatività e limitando lo sviluppo delle competenze dei collaboratori.

Delegare è quindi anche una scelta organizzativa strategica, un atto di responsabilità verso l'organizzazione, oltre che una leva di crescita delle persone.

Ma a volte la difficoltà di gestire l'ansia porta a non delegare o, viceversa, ad abbandonare quello che ho delegato: dato che non ho più il controllo totale, inconsciamente sono portato a dimenticarmene, a trasferire tutta la responsabilità sul delegato.

Ma dobbiamo ricordare che **chi delega mantiene la responsabilità finale, mentre chi riceve la delega assume la responsabilità operativa.**

Quindi, delegare non significa rinunciare al controllo, ma esercitarlo in modo appropriato. Il responsabile deve individuare modalità efficaci per **“avere il polso della situazione”**, attraverso momenti di confronto, indicatori di avanzamento, reporting sintetici e feedback periodici. In questo modo può intervenire tempestivamente in caso di criticità, mantenendo una visione complessiva dei processi senza soffocarne l’operatività.

Una delega ben gestita rafforza responsabilità, autonomia e qualità dei risultati.

4.2 Spunti sulla relazione col tempo

Κρονος (Crònos) è il tempo cronologico, lineare, misurabile, che scorre. Kronos è il tempo che ti domina. Ti condiziona. Ti costringe. Perché è un tempo che scorre e scorrendo detta il ritmo degli impegni. È un tipo di tempo che non basta mai, all’interno del quale ci possiamo organizzare, ma che non siamo noi a gestire.

Καιρος (Kairòs) è il tempo opportuno, quello della maturazione, il momento giusto per fare qualcosa di significativo. Non è quantitativo, ma qualitativo. Poiché siamo noi a valutare quando è il momento giusto, Kairos è il tempo che noi costruiamo, creiamo. Il tempo che attende (Kairòs) si contrappone al tempo che scorre (Krònos).

Stare nella dimensione Krònos può far sentire schiacciati dalle pressioni e ci spinge a fare il più velocemente possibile il maggior numero di cose.

Kairòs ci spinge a fare le cose giuste, quelle significative, ma richiede una grande capacità di gestione dell’ansia, perché implica la capacità di attendere dopo aver agito, per vedere i risultati di quello che abbiamo fatto e coglierli al momento giusto. È il tempo della crescita. Nostro e dei nostri collaboratori.

È necessario trovare un equilibrio tra Krònos e Kairòs che consenta di processare tutte le attività routinarie, ma anche di investire sul futuro e sulle azioni qualitativamente più rilevanti.

Questo equilibrio ci aiuta anche a gestire le attività in funzione della loro importanza e urgenza.

Alta	Delegare	Priorità assoluta
Urgenza	Non fare nulla/delegare	Garantire spazi per poterle gestire
Bassa	Bassa	Alta

Il disegno rappresenta la matrice della relazione tra importanza e urgenza. Sull'asse verticale è indicato il livello di urgenza (basso–alto), mentre sull'asse orizzontale il livello di importanza (bassa–alta).

Le attività urgenti e importanti costituiscono la priorità assoluta e richiedono un intervento immediato. In un contesto ideale, questa area dovrebbe essere il più possibile vuota, perché le attività importanti vengono gestite prima che diventino urgenti.

Le attività importanti ma non urgenti richiedono invece di garantire spazi adeguati di tempo e attenzione per poterle pianificare e gestire con efficacia.

Le attività urgenti ma poco importanti possono essere delegate, mentre quelle né urgenti né importanti dovrebbero essere eliminate o delegate, per evitare dispersione di energie e risorse.

Riportiamo qui le riflessioni condotte durante il processo partecipativo sulle origini delle urgenze.

Quando gli Amministratori non sentono pienamente colte le loro priorità politiche, intervengono direttamente sugli Incaricati di Elevata Qualificazione o sul personale operativo, contribuendo ad incrementare le urgenze da gestire.

Questo contribuisce a rendere difficile il coordinamento perché il Dirigente non ha visione complessiva di tutte le attività sulle quali stanno lavorando i propri collaboratori, incrementando la probabilità che ci siano urgenze da gestire.

Questo tipo di urgenze può essere mitigato lavorando sul processo di definizione degli obiettivi.

Il SMVP prevede infatti che, prima ancora di definire il dettaglio di indicatori e livelli attesi, ci sia un passaggio in Giunta durante il quale viene proposta a tutti gli Assessori la visione d'assieme del quadro degli obiettivi, evidenziando le correlazioni tra le diverse strutture in relazione alle priorità politiche (rappresentate dagli indirizzi strategici). Questo è il momento in cui si **salda il patto tra politica e struttura amministrativa** intorno alla domanda di fondo: abbiamo interpretato correttamente

le vostre priorità? Stiamo dando attuazione al programma in un modo che effettivamente vi rappresenta?

Certamente nel corso dell'anno possono intervenire delle novità, ma questo passaggio, insieme alla rendicontazione alla Giunta del quadro strategico in occasione del monitoraggio contribuisce a ridurre questa problematica.

Alcune urgenze derivano da richieste estemporanee da parte di Cittadini con forte potere di influenza: la partecipazione può essere una chiave importante.

Questa criticità può essere mitigata tramite iniziative di valutazione partecipativa.

Spesso le urgenze hanno caratteristiche ricorrenti; intercettare questi tratti di sistematicità potrebbe aiutare a fornire risposte sistemiche.

Questa ricerca e introduzione di miglioramenti/modifiche può essere oggetto delle riflessioni sull'attività caratteristica.

5. La valutazione

5.1 Distorsioni nella valutazione

Nel fare la valutazione è importante prestare attenzione alle distorsioni cognitive, che possono rendere la nostra valutazione meno affidabile.

Queste distorsioni incidono in modo particolare sulla valutazione delle competenze, ma possono avere effetti anche quando valutiamo il raggiungimento degli obiettivi o dell'attività caratteristica: ad esempio, a fronte di un mancato raggiungimento, siamo spesso più inclini a giustificare una persona che normalmente si impegna molto e ha buoni risultati, rispetto a chi è discontinuo e produce normalmente risultati mediocri. Quando è una distorsione? Quando tendiamo a farlo approfondendo poco i dati o ricercando solo quelli che sono convergenti rispetto alla nostra ipotesi di partenza.

Se invece noi ricerchiamo in modo puntuale le informazioni che ci consentono di valutare le cause del mancato raggiungimento, allora la nostra valutazione sarà corretta. Ma questa ricerca potrebbe farci scoprire che le cose sono andate in modo diverso da come le immaginavamo.

Attenzione: come è reso evidente dall'esempio, spesso le distorsioni entrano in gioco perché ci consentono di economizzare i tempi (perché cercare informazioni quando ho già la risposta?). Quindi è importante dedicare un tempo congruo ai processi di valutazione durante tutto l'anno per non muoverci sotto la pressione dei tempi e per rilevare i dati quando avvengono (ricostruirli ex post è molto più costoso e impreciso).

Conoscere le distorsioni ci aiuta a tenerle sotto controllo.

La tabella seguente evidenzia le principali distorsioni e le contromisure adottabili.

Distorsione	Descrizione	Contromisura
Ancoraggio	Tendenza a formulare la valutazione a partire da un punto di riferimento, discostandosene poco.	Non fare riferimento ad altri parametri. Ricondursi sempre ai dati reali e utilizzarli per fare da "avvocato del diavolo" rispetto alla valutazione fatta.
Distorsione da "path dependence" (caso particolare di ancoraggio)	Tendenza a ripetere le valutazioni già fatte o, per contrasto, a modificarle (ad es. l'anno scorso avevo valutato 80, quest'anno metto almeno 90).	Non guardare le valutazioni fatte in periodi precedenti. Ricondursi sempre ai dati reali e utilizzarli per fare da "avvocato del diavolo" rispetto alla valutazione fatta.
Bias	Distorsioni sistematiche e costanti nell'analisi legate alla generosità o alla severità.	Confrontarsi con altri valutatori.
Distorsioni relazionali e sociali	Derivano dall'esistenza di relazioni e norme sociali parallele a quelle professionali. (ad esempio: non posso valutare negativamente un amico; non fare agli altri quello che non vorresti fosse fatto a te).	Ricordare che la finalità della valutazione è lo sviluppo: aiutando il valutato a vedere le proprie difficoltà, lo aiutiamo a porvi rimedio.
Effetto alone	Si estende la valutazione di una dimensione a tutte le altre dimensioni valutate.	Separare i momenti della valutazione di aspetti differenti. Ricontrollare la valutazione alla fine: se i valori sono tutti molto simili, è probabile che ci sia un po' di effetto alone.
Effetto memoria	Non si ricorda accuratamente il comportamento del valutato.	Tenere traccia di quanto avviene nel corso del tempo.
Intuizioni, presentimenti o sesto senso	A cui ci si affida senza alcuna verifica.	Ricondursi sempre ai dati reali e utilizzarli per fare da "avvocato del diavolo"

Distorsione	Descrizione	Contromisura
		rispetto alla valutazione fatta.
Ordine temporale di raccolta delle informazioni	Le prime impressioni e le ultime, spesso, assumono un ruolo predominante.	Tenere traccia di quanto avviene nel corso del tempo.
Processi di attribuzione	Tendenza ad associare una buona o cattiva prestazione a caratteristiche stereotipate del valutato. Esempio: le donne si impegnano; i giovani sono pieni di entusiasmo.	Ricondursi sempre ai dati reali e utilizzarli per fare da "avvocato del diavolo" rispetto alla valutazione fatta.
Rigidità percettiva	Tendenza a non modificare la percezione iniziale anche in presenza di dati discordanti.	Ricondursi sempre ai dati reali e utilizzarli per fare da "avvocato del diavolo" rispetto alla valutazione fatta.
Similarità	Valutiamo positivamente chi è simile a noi oppure chi è simile a qualcuno che riteniamo bravo.	Ricondursi sempre ai dati reali e utilizzarli per fare da "avvocato del diavolo" rispetto alla valutazione fatta.

5.2 Valutazione delle competenze - strumenti a supporto

Come abbiamo visto nella tabella, in moltissimi casi la contromisura rispetto alla distorsione della valutazione consiste nel raccogliere dati e informazioni a supporto della valutazione.

Nel Comune di Modena abbiamo individuato degli strumenti che possono aiutare a valutare tre competenze: Visione strategica e supporto alle decisioni politiche, Leadership e Gestione dei collaboratori.

È importante sottolineare che tali strumenti **integrano e non sostituiscono la valutazione**. Pertanto, rappresentano informazioni e dati che il valutatore considera in fase di valutazione, ma non generano in nessun modo una valutazione numerica da utilizzare in modo acritico in sostituzione del processo di valutazione. Al contrario, lo arricchiscono e spingono il valutatore a ragionare in profondità sulle due dimensioni (strategia e gestione delle persone) che costituiscono il cuore dei ruoli manageriali.

Visione strategica e supporto alle decisioni politiche

Questa è una competenza tipicamente molto difficile da valutare anche perché, soprattutto negli Enti locali, si manifesta prevalentemente nell'ambito della relazione con gli amministratori. Diventa pertanto complesso separare i piani: è il Dirigente che non ha saputo tradurre in strategie la visione politica o era la visione che era sfocata? Per questo motivo, è particolarmente utile rilevare quali sono le riflessioni ed analisi critiche fatte dai Dirigenti rispetto ai dati di andamento della propria struttura.

A partire dal 2026, la Direzione Generale ha deciso di elaborare un cruscotto di controllo strategico che consenta di tenere sotto controllo alcuni dati fondamentali dell'andamento del Comune in relazione all'attuazione del programma di mandato. A titolo esemplificativo, nella figura di seguito si riportano alcuni indicatori che potrebbero costituire il cruscotto. Gli indicatori effettivamente considerati saranno definiti annualmente dal Direttore Generale.

Indicatori di monitoraggio		Indicatori di pianificazione	
Indirizzo strategico	 % di realizzazione degli obiettivi strategici (nell'anno in corso e negli anni precedenti)	Indirizzo strategico	 % di obiettivi strategici che sono tradotti in obiettivi esecutivi o sono stati realizzati negli anni precedenti
Obiettivo strategico	 % di realizzazione degli indicatori di impatto	Obiettivo strategico	 % di obiettivi operativi che sono tradotti in obiettivi esecutivi
Obiettivo operativo	 % di realizzazione degli obiettivi operativi	Settore/ Servizio	 quantità di risorse economiche stanziate
Settore/ Servizio	 % di risorse economiche stanziate che sono state impegnate		 quantità di risorse economiche stanziate per la realizzazione di obiettivi gestionali
	 % di realizzazione degli obiettivi esecutivi		 quantità di risorse economiche stanziate <u>non</u> per la realizzazione di obiettivi gestionali
	 % di realizzazione degli obiettivi esecutivi		
	 % di risorse economiche stanziate ([previste] per la realizzazione di obiettivi gestionali che sono state impegnate (accertate)		
	 % di risorse economiche stanziate (previste) <u>non</u> per la realizzazione di obiettivi gestionali che sono state impegnate (accertate)		

In occasione di ogni monitoraggio, al fine di assicurare la migliore attuazione del mandato ed ottimizzare la gestione strategica dei Settori e dei Servizi, i Dirigenti sono chiamati ad effettuare una relazione di analisi critica dei dati del cruscotto, in modo da individuare i fattori che hanno creato ostacoli e riflettere sulle soluzioni che si sono individuate e sull'efficacia complessiva.

La differenza rispetto a quanto viene fatto quotidianamente consiste proprio nella visione d'insieme, che consente di guardare il complesso dei fatti in chiave strategica e di riflettere sugli effetti delle singole decisioni operative sulle strategie complessive dell'Ente.

Qualora per diversi motivi gli indicatori inseriti nel cruscotto dovessero dare informazioni o un'immagine imprecisa o fuorviante, il Dirigente evidenzia questo fatto nella relazione e utilizza i dati e indicatori che ritiene più appropriati per elaborare le considerazioni.

Questa relazione, che ha una funzione strategica, è presentata al Dirigente di Settore e al Direttore Generale e confluisce in una relazione di monitoraggio di Ente presentata alla Giunta.

Questa relazione sarà utilizzata prima di tutto per riflettere sul futuro e migliorare continuamente la pianificazione e la gestione.

In secondo luogo, sarà utilizzata per valutare la competenza "Visione strategica e supporto alle decisioni politiche" dei Dirigenti.

È importante sottolineare che ai fini della valutazione non devono essere considerati i valori assunti dagli indicatori, ma la lettura che il Dirigente dà dei singoli indicatori e del quadro complessivo e le deduzioni che ne trae in relazione alla eventuale revisione delle linee strategiche ed operative.

Leadership e Gestione dei collaboratori

Rispetto a queste due competenze, che rappresentano un'area nella quale tipicamente le distorsioni della valutazione sono particolarmente significative, può essere utile raccogliere alcuni dati che aiutino il valutatore a non dare un giudizio basato sull'idea della persona, ma a ragionare e a effettuare una valutazione del modo in cui effettivamente quella competenza è stata agita nel corso dell'anno.

Tre fattori paiono a questo proposito particolarmente rilevanti poiché possono evidenziare effetti dello stile di leadership e della gestione del personale.

Ricordiamo che si tratta di elementi informativi che il valutatore utilizza per arricchire la valutazione di dati di realtà in modo da contrastare le distorsioni della percezione che tipicamente riducono l'affidabilità della valutazione. Non viene fatta quindi una media ponderata, che sostituirebbe la valutazione, ma un'analisi di senso che fornisce elementi utili per arricchire l'analisi.

I fattori sono:

- ✓ **Risultati dell'analisi di clima (Valutazioni e % rispondenti) (↑):** migliore è il clima, migliore è stata, presumibilmente, la capacità di gestire le persone del valutato, fornendo indirizzi chiari, aiutando a ricomporre le tensioni nel gruppo, valorizzando i collaboratori. La percentuale di rispondenti è particolarmente significativa, poiché basse percentuali sono facilmente sintomo di "silenzio organizzativo": le persone non si esprimono perché hanno timore degli effetti o, ancora peggio, sfiducia nel capo e nella possibilità che le cose possano cambiare se ne parliamo.
- ✓ **Turnover del personale (↓)** non si considerano le uscite che sono state imposte dall'Ente (es. rotazione per anticorruzione): se in occasione di una riorganizzazione tante persone chiedono di andare via da una struttura e nessuno chiede di poter essere trasferito lì, è possibile che il responsabile non stia gestendo le persone al meglio. Magari invece si tratta di una struttura che, per qualche motivo, ha condizioni di lavoro più svantaggiose rispetto ad altre. È proprio per questo motivo che questi dati devono essere rilevati, ma interpretati dal valutatore.
- ✓ **Collaboratori che hanno vinto un concorso che ha comportato una crescita di ruolo (↑):** poiché il dato è finalizzato a mettere in luce la capacità che ha saputo mettere in campo il Dirigente nel far crescere le persone, si considerano anche gli spostamenti legati al fatto che persone particolarmente brave sono state spostate su settori critici.

Al fine di evitare di basare l'analisi su fattori straordinari, oltre ai valori registrati nell'anno, si prendono come riferimento anche i dati relativi agli ultimi 3 anni (o del periodo da cui il valutato è responsabile della struttura organizzativa, se inferiore).

6. Il monitoraggio intermedio

Il monitoraggio intermedio è un momento molto importante perché ci consente di fermarci un momento e fare il punto della situazione sull'andamento delle attività e degli obiettivi. Come chiaramente indicato dal SMVP, la finalità è quella di capire se ci sono delle difficoltà ed attivarsi per correggere il tiro dove serve.

Questo "dove serve" è la chiave fondamentale del monitoraggio. Infatti, il monitoraggio è un'attività costosa in termini di tempo ed è bene concentrarlo sulle criticità reali.

6.1 Monitoraggio di obiettivi e attività caratteristica

In termini operativi, quindi, per quanto riguarda obiettivi e attività il monitoraggio deve essere molto leggero per tutto ciò che non è problematico.

Questo significa che il Responsabile di ogni obiettivo e attività è chiamato ad effettuare una ricognizione di tutto ciò che è sotto la propria responsabilità; tuttavia, se ci sono indicatori la cui rilevazione è onerosa e non presentano criticità, è sufficiente una rendicontazione con una stima dello stato di avanzamento, purché il grado di incertezza non sia superiore al 10%.

Questo consente di **concentrare le energie e l'attenzione sugli elementi problematici**. Come evidenziato nel SMVP, dove ci sono delle criticità, il **primo passo** da fare consiste nel cercare di capire se ci sono modi per raggiungere comunque l'obiettivo o riportare in linea l'attività. Ad esempio: possiamo organizzarci in modo diverso? Possiamo coinvolgere altre persone/Istituzioni? Possiamo tralasciare alcuni elementi non centrali liberando quindi risorse che ci consentono di lavorare sugli aspetti centrali?

Se questo non è possibile, il **secondo passo** consiste nel domandarsi se ci sono obiettivi diversi che ci consentono di raggiungere la stessa finalità: ad esempio, se volevamo organizzare degli incontri nelle scuole per parlare di amore e sessualità agli adolescenti, ma il governo ha posto vincoli che obbligano a ripensare gli incontri di educazione all'affettività, ci sono altri modi che ci consentono di approcciare il tema nelle scuole senza incappare nei vincoli ministeriali? O altri luoghi nei quali svolgere queste attività?

Se nemmeno questo è possibile, il **terzo passo** consiste nel richiedere la modifica dell'obiettivo in diminuzione. Anche in questo caso, comunque, sarà importante analizzare con attenzione quello che è successo per identificare soluzioni che, in futuro, ci eviteranno di trovarci in una situazione analoga.

È molto utile che tutte queste riflessioni siano condotte insieme alle persone coinvolte negli obiettivi nell'ambito delle **riunioni di monitoraggio**. Sono infatti occasioni utili sotto molteplici punti di vista:

- Permettono di sviluppare più ipotesi di soluzione;
- Permettono di sviluppare soluzioni maggiormente condivise;

- Permettono di scegliere le soluzioni che avranno maggiore probabilità di essere applicate correttamente;
- Permettono di attuare le soluzioni che avranno maggiori probabilità di successo;
- Responsabilizzano tutti rispetto al raggiungimento dell'obiettivo;
- Rendono chiaro che il contributo di tutti è importante, ascoltato, auspicato; perciò costituiscono un modo concreto di ridurre la distanza sociale¹.

Le riunioni di monitoraggio hanno quindi una grande potenzialità, che si riesce a mettere a frutto nella misura in cui le focalizziamo sui punti rispetto ai quali possono davvero produrre valore aggiunto.

Il suggerimento è quindi di partire presentando un **quadro di sintesi e approfondendo solo gli obiettivi e le attività che presentano criticità**.

Queste riunioni possono anche essere occasione per **riconoscere** risultati di particolare valore.

6.2 Monitoraggio di competenze e contributo alla performance della struttura

Questo monitoraggio avviene tramite colloqui di feedback individuali. Anche in questo caso, dato che i colloqui assorbono molto tempo, si suggerisce di muoversi per priorità, effettuando i colloqui con le persone che stanno avendo una performance che non è in linea con le vostre attese.

In questo caso, però, è importante osservare che - a differenza di quanto detto per obiettivi e attività - genera vantaggi anche fare i colloqui con tutti. Quindi:

Situazione	Colloquio di monitoraggio
È presumibile una performance negativa	Obbligatorio

¹ La distanza sociale è uno dei parametri che Hoffstede utilizza per descrivere la cultura di un'organizzazione. Nel lavoro in partecipazione, avevamo osservato che presso il Comune di Modena, nonostante le relazioni appaiano informali (ci si dà facilmente del tu), in realtà la distanza sociale sia più elevata di quanto auspicato.

Capita spesso infatti che i collaboratori non si sentano autorizzati a contraddire il proprio Responsabile. Questo ha chiaramente dei riflessi in termini di minore efficacia delle azioni dell'Ente perché riduce le risorse che vengono rese effettivamente disponibili per risolvere i problemi.

Per questo motivo, oltre ad aver inserito fra le competenze il problema solving per tutti i livelli operativi, abbiamo riflettuto sul fatto che sia importante avere dei momenti in cui effettivamente sia richiesta la partecipazione ed il contributo di tutti, in modo da dimostrare con i fatti che davvero si vuole fare evolvere la cultura organizzativa rendendo il Comune un ambiente nel quale il contributo di tutti - se espresso in modo costruttivo - è apprezzato, a prescindere dal livello organizzativo nel quale la persona opera.

Situazione	Colloquio di monitoraggio
È presumibile una performance inferiore del 15% rispetto alla valutazione dell'anno precedente	Obbligatorio
Non stanno avendo una performance in linea con quello che servirebbe	Estremamente utile
Stanno avendo una performance in linea con quello che servirebbe o addirittura migliore	Utile

Nei **casi di performance critica**, lo scopo del colloquio di feedback è metterci in discussione: se nel corso dell'attività quotidiana noi segnaliamo al nostro collaboratore che ci sono delle cose che non vanno e queste cose non cambiano, sicuramente quello che sta facendo il collaboratore non va bene, ma i fatti ci dicono che anche il nostro modo di segnalargli le criticità non è efficace.

Il colloquio di feedback di monitoraggio ha quindi queste funzioni:

- ✓ Innanzitutto, chiarire che le segnalazioni che facciamo durante l'attività quotidiana non sono un lamento a vuoto, ma segnalano una criticità reale.
- ✓ Chiarito questo punto, possiamo metterci in discussione, riconoscendo che le nostre segnalazioni, i nostri richiami non sono stati efficaci. È un'apertura finalizzata a trovare un terreno di alleanza: non ti ho chiamato per farti una lavata di capo, ma per ragionare insieme su come risolvere la situazione.
- ✓ Si ragiona quindi nel modo più aperto e sereno possibile su come risolvere la situazione: cosa è mancato? Quali sono i fattori che possono essere utili? Cosa mi impegno a fare io? Cosa si impegna a fare il collaboratore?

Anche nei **casi di performance positiva**, può essere utile fare il colloquio di monitoraggio. In questo caso, lo scopo principale del colloquio di feedback è rinforzare gli aspetti positivi e rinsaldare l'alleanza. Si può anche cogliere l'occasione per fare qualche riflessione prospettica sul resto dell'anno, individuando eventuali difficoltà o opportunità all'orizzonte e pensando insieme a come affrontarle o lavorando sui margini di miglioramento, che tutti hanno, anche i più bravi.

7. Il colloquio di feedback

Se vogliamo che il colloquio di feedback sia un momento utile nel processo di sviluppo dobbiamo innanzitutto considerare che, per accettare il supporto allo sviluppo, le persone devono riconoscere il **valore di sé** e non avere prevalentemente un sentimento di **difetto di sé**.

Questo chiaramente non significa che non bisogna evidenziare le aree di miglioramento, ma che è importante avviare la riflessione sullo sviluppo valorizzando le competenze e le capacità che la persona ha.

Il colloquio di feedback rappresenta uno dei momenti più rilevanti nella gestione delle persone e nella conduzione delle organizzazioni.

Secondo il dizionario Devoto-Oli, il termine "colloquio", ha i seguenti significati:

1. incontro fissato di comune accordo tra due o più persone per dare agio all'una di sottoporre all'esame dell'altra questioni di un certo **interesse reciproco**;
2. **esame reciproco** di tesi ed opinioni col fine, più o meno esplicito, di un **avvicinamento** o di un accordo.

In ambito organizzativo, il colloquio assume una valenza ancora più significativa, poiché si colloca all'interno di una relazione strutturata tra ruoli, responsabilità e obiettivi condivisi.

Il colloquio di feedback, in particolare, è efficace nella misura in cui si inserisce all'interno di un **processo continuo di valutazione**, che è parte integrante del lavoro di indirizzo, guida, supporto e crescita dei collaboratori, i tre elementi alla base della leadership.

I colloqui di monitoraggio e quello di valutazione finale non sono quindi momenti a sé stanti, ma la sintesi e la formalizzazione di un percorso che si sviluppa nel tempo attraverso osservazioni, confronti, feedback e momenti di verifica costanti.

Il colloquio sarà tanto più efficace quanto più il collaboratore lo percepirà come il consolidamento di un feedback già ricevuto nel corso dell'anno e non come una comunicazione improvvisa o inattesa.

Il colloquio di feedback è quindi un'occasione di comunicazione strutturata, orientata al raggiungimento di molteplici obiettivi:

- ✓ riconoscere i risultati ottenuti dal collaboratore;
- ✓ rafforzare la relazione tra capo e collaboratore;
- ✓ rendere più efficace il funzionamento organizzativo;
- ✓ favorire lo sviluppo professionale;
- ✓ valorizzare le competenze acquisite; testimoniare e diffondere i valori dell'organizzazione.

Tutto questo è finalizzato a una migliore integrazione tra persona, ruolo e struttura, alla gestione di eventuali criticità e al rafforzamento della professionalità nel tempo.

Il colloquio di feedback costituisce il momento di chiusura del processo di valutazione, ma allo stesso tempo, apre il percorso del periodo successivo. Attraverso il colloquio di feedback, infatti, non ci si limita a guardare al passato, ma si pongono le **basi per il futuro**, definendo obiettivi, azioni di miglioramento e percorsi di sviluppo.

Per i colloqui di monitoraggio questo approccio ciclico è assolutamente naturale ed integrato nell'idea stessa di monitoraggio: ci incontriamo per fare il punto della situazione sul modo in cui stanno procedendo le cose, analizziamo i problemi, ipotizziamo soluzioni e concordiamo gli obiettivi di miglioramento.

Per quanto riguarda il colloquio finale, bisogna osservare che di solito la chiusura del ciclo di valutazione di un anno avviene dopo che si è aperto l'anno successivo. Questo significa che nel dare il feedback sarà utile richiamare anche gli obiettivi definiti e connettere le considerazioni sui punti di forza e le aree di miglioramento anche a ciò che è necessario in relazione ai nuovi obiettivi (il valutato dovrà affrontare problemi particolarmente complessi? Dovrà lavorare in un gruppo di lavoro? Sarà coinvolto in attività partecipative con i Cittadini?).

7.1 La struttura del colloquio

Il colloquio di feedback si articola in cinque fasi.



La prima e l'ultima fase precedono e seguono il colloquio vero e proprio, ma è importante che siano considerate parte integrante del processo perché la preparazione ci aiuta a gestire il colloquio in modo efficace e l'ultima è quella che dà concretezza a quanto ci siamo detti.

Preparazione della strategia: costruire una strategia del colloquio non significa rigidità, ma consapevolezza. Il valutatore è chiamato a raccogliere elementi oggettivi, riflettere sui risultati, chiarire gli obiettivi del colloquio e definire una strategia di conduzione. Prepararsi significa anche considerare la persona con cui si andrà a parlare, il suo stile, le sue reazioni possibili e il contesto in cui opera.

L'**introduzione**, è dedicata alla costruzione del clima e dell'alleanza. Il colloquio è prima di tutto un incontro fra ruoli e persone e richiede un contesto relazionale favorevole. L'obiettivo è stabilire un clima di fiducia, definire un'alleanza di lavoro e chiarire le finalità dell'incontro. Le regole fondamentali di questa fase sono:

- ✓ la cordialità, per mettere a proprio agio il collaboratore;
- ✓ la franchezza, per evitare ambiguità sui vincoli e sul perimetro decisionale;
- ✓ la pazienza, intesa come disponibilità a spiegare con calma e ad accogliere eventuali obiezioni.

Il **cuore** del colloquio è rappresentato dallo scambio di feedback vero e proprio. In questa fase il capo **fornisce valutazioni**, esempi concreti, osservazioni sui risultati e sui comportamenti, ma allo stesso tempo **ascolta il punto di vista del collaboratore**. L'ascolto attivo, la capacità di fare domande e l'apertura ai suggerimenti sono elementi fondamentali per trasformare il feedback in un processo bidirezionale e non in una semplice comunicazione dall'alto.

Sono fondamentali la franchezza sulle informazioni, la capacità di accogliere suggerimenti costruttivi e il rispetto, inteso come mantenimento della giusta distanza professionale e la capacità di non essere giudicanti.

È anche la fase più delicata, perché possono emergere resistenze, difese o incomprensioni, che richiedono capacità di gestione e consapevolezza dei rischi comunicativi.

In questa fase è importante che sia il valutatore che il valutato siano aperti ad esplorare davvero, senza preconcetti possibili strade per migliorare le performance.

La **conclusione**, ha lo scopo di verificare ed esplicitare gli accordi raggiunti, sia in termini di lettura condivisa della situazione sia rispetto ai piani di intervento individuati. È un momento di sintesi, in cui è importante assicurarsi che vi sia un reale allineamento tra le parti. Le regole chiave di questa fase sono la trasparenza e la franchezza, per garantire il realismo dei piani, e la cordialità unita alla flessibilità, ricordando che il colloquio rappresenta una tappa di un percorso più ampio e non un punto di arrivo definitivo.

La chiarezza sugli impegni reciproci è un elemento decisivo per evitare fraintendimenti e garantire continuità.

Dopo il colloquio: il piano d'**azione** e la verifica sul campo. La fase successiva al colloquio è spesso quella più trascurata, ma è anche quella che determina il reale successo dell'intero processo. Il colloquio, infatti, trova la sua piena realizzazione nel piano d'azione, ovvero nell'insieme delle azioni concordate e nella loro concreta attuazione.

Il successo di un colloquio si misura non tanto dalla qualità della conversazione in sé, quanto dall'**efficacia delle azioni che ne derivano**.

Nel piano d'azione il responsabile ha il compito di garantire le risorse necessarie, offrire supporto, monitorare gli sviluppi, predisporre momenti di verifica, misurare i risultati, riconoscere i successi e valorizzare quanto ottenuto. Il collaboratore ha invece la responsabilità di utilizzare le risorse disponibili, chiedere supporto quando necessario, monitorare il proprio operato, aprirsi alla verifica, misurare i risultati, riconoscere sia i successi sia le eventuali mancanze e mettere a frutto le esperienze fatte.

Elemento centrale di questa fase è il mantenimento e la coltivazione dell'alleanza costruita nel colloquio. L'alleanza non è un fatto dichiarato una volta per tutte, ma si verifica e si rafforza nel tempo, attraverso coerenza, continuità e rispetto degli impegni assunti. È sul campo, nella gestione quotidiana delle attività e nella capacità di affrontare insieme le criticità, che il colloquio dimostra il suo reale valore come strumento di sviluppo, responsabilizzazione e miglioramento organizzativo.

8. Valutazione a 360°

La finalità della valutazione a 360° consiste proprio nell'**ampliare i punti di vista** per aiutare il valutato a capire quali sono i propri punti di forza e gli spazi di crescita. A seconda dei contesti, infatti, le persone riescono a mettere in campo le proprie competenze in modo differente: una persona potrebbe essere molto brava a ragionare avendo in mente il Cittadino quando si coordina con altri uffici per pianificare le strategie, ma meno capace di farlo quando questo implica un impatto sull'attività quotidiana.



La valutazione tra pari potrebbe quindi riconoscere una competenza che nella linea verticale di valutazione emerge meno e potrebbe fornire un'utile indicazione per capire come rafforzare un'area di debolezza (usare quella lucidità di visione anche per ripensare/reimpostare le attività quotidiane).

Da un altro punto di vista, alcune competenze sono molto funzionali rispetto a certi aspetti, ma meno per altri.

Nella scheda esempio proposta sopra, ad esempio, vediamo una persona con grande tensione realizzativa, che è un'ottima cosa, ma che la porta a "travolgere" tutti i colleghi pur di raggiungere il risultato. La lettura incrociata delle valutazioni consente di evidenziare la necessità di trovare un equilibrio, valorizzando maggiormente i momenti di coordinamento e l'attenzione agli effetti delle proprie azioni sugli altri, al fine di ottenere risultati più duraturi e validi a livello di tutta l'organizzazione.

Le informazioni derivanti dalla valutazione a 360° servono quindi per aiutare il valutatore ed il valutato ad avere un quadro più articolato e completo, incrementando l'autoconsapevolezza del valutato.

Questo consente di ragionare, durante il colloquio di feedback sul quadro di punti di forza e aree da sviluppare, individuando strategie di miglioramento efficaci.

9. Leadership

La leadership nelle organizzazioni contemporanee non può essere ricondotta a uno stile unico e rigido, ma si configura come un equilibrio dinamico tra tre componenti fondamentali: guida, controllo e supporto. Queste tre dimensioni non agiscono mai isolatamente, ma devono essere costantemente bilanciate dal dirigente in funzione della cultura organizzativa, della situazione specifica e delle persone coinvolte.

La **guida** rappresenta la capacità del leader di indicare una direzione chiara, definire obiettivi, dare senso alle scelte e orientare l'azione collettiva. Guidare non significa esercitare uno stile direttivo in senso tradizionale, ma piuttosto rendere comprensibili le decisioni, spiegandone le motivazioni e il contesto. In organizzazioni complesse, la guida assume sempre più un carattere manageriale: il dirigente non è necessariamente lo specialista della materia, ma è colui che tiene insieme visione, responsabilità e processo decisionale.

Il **controllo** rappresenta la dimensione di presidio dei risultati, del rispetto delle regole e della coerenza dell'azione amministrativa. È una componente inscindibile dei processi di delega, necessario per assicurare la realizzazione delle attività ed il raggiungimento degli obiettivi.

È importante sottolineare che il controllo efficace non è solo formale: deve essere proporzionato, coerente con il grado di autonomia assegnato e integrato con meccanismi di responsabilizzazione.

Accanto a guida e controllo, la leadership efficace richiede una forte componente di **supporto e ascolto**. L'ascolto è particolarmente rilevante nelle organizzazioni contemporanee, dove il dirigente non dispone sempre della conoscenza specialistica dei collaboratori. Ascoltare significa valorizzare competenze, raccogliere punti di vista, comprendere criticità e favorire il coinvolgimento. È importante, tuttavia, che rimanga chiaro che la responsabilità finale della decisione resta in capo al dirigente: ascolto e partecipazione non equivalgono ad abbandono totale della responsabilità.

In questo quadro, anche il rapporto tra vita personale e vita lavorativa ha subito cambiamenti significativi, soprattutto con l'ingresso delle nuove generazioni e con la diffusione di modalità di lavoro ibride. Di conseguenza, anche lo stile di leadership deve evolvere, individuando modalità efficaci di coordinamento, capaci di incrementare l'engagement di persone che hanno un approccio diverso al lavoro e alla vita.

Il bilanciamento tra guida, controllo e supporto non è quindi statico, ma come sopra detto, va continuamente ritarato.

9.1 I modelli di controllo: McGregor e Ouchi e la servant leadership

Una riflessione strutturata sugli stili di leadership e sui modelli di controllo organizzativo trova un importante riferimento teorico nel lavoro di Douglas **McGregor**, attraverso la formulazione della Teoria X e della Teoria Y. McGregor mette in luce come le convinzioni implicite dei dirigenti rispetto alle persone influenzino profondamente i comportamenti organizzativi. Capi che ritengono che i collaboratori percepiscano il lavoro come intrinsecamente sgradevole e tendano a rifuggire le responsabilità (**Teoria X**) avranno infatti collaboratori che, se non controllati in modo molto stretto, tenderanno a non lavorare in modo efficace.

Al contrario, dirigenti che ritengono che il lavoro possa essere gratificante e che le persone siano in grado di esercitare autocontrollo, di assumersi responsabilità e di contribuire in modo creativo alla soluzione dei problemi organizzativi (**Teoria Y**) favoriranno comportamenti caratterizzati da continuità, impegno e partecipazione.

Questo avviene perché il tipo di meccanismo di controllo attivato influenza direttamente la reazione delle persone che vengono controllate, contribuendo a rinforzare o indebolire motivazione e responsabilità.

A partire da queste riflessioni, William **Ouchi** sviluppò negli anni Ottanta la **Teoria Z**, fondata sull'idea che l'organizzazione funzioni al meglio quando riesce a creare un forte **senso di appartenenza** e di **fiducia reciproca** tra individui e istituzione. In un'organizzazione che opera secondo i principi della Teoria Z, i dipendenti lavorano in **armonia verso un obiettivo comune**, pur mantenendo la **possibilità di distinguersi** a livello individuale.

Il coordinamento assume un ruolo centrale, così come l'adozione di **sistemi di controllo prevalentemente informali**, basati su valori condivisi più che su regole rigide. Particolare attenzione è dedicata allo **sviluppo delle risorse umane**, considerate un investimento strategico nel medio-lungo periodo.

In questo contesto si inserisce il concetto di **servant leadership**, ovvero una leadership che pone al centro il servizio alle persone e alla comunità. Il servant leader non rinuncia all'autorità, ma la esercita a **supporto dello sviluppo dei collaboratori**, rimuovendo ostacoli, facilitando il lavoro e creando le condizioni per il successo collettivo. Nella pubblica amministrazione questo approccio risulta particolarmente efficace, perché **coerente con la finalità di servizio pubblico**, con la necessità di valorizzare competenze diffuse e con l'esigenza di rafforzare fiducia, responsabilità e senso di appartenenza.

Il servant leader guida, controlla e supporta, mantenendo sempre come riferimento ultimo l'interesse pubblico.

Manuale integrativo al SMVP del Comune di Modena realizzato da Valore Comune Srl SB sulla base di quanto emerso nel corso del processo partecipativo con i Dirigenti e gli Incaricati di Elevata Qualificazione del Comune di Modena - ottobre 2025 - gennaio 2026.



Repertorio delle competenze

Comune di Modena

Allegato 2 al Sistema di misurazione e valutazione della performance



Competenze strategiche



Attenzione alle ricadute delle attività sul cittadino

Definizione: capacità di gestire l'attività in funzione dei bisogni dei cittadini e degli utenti dei servizi pubblici, offrendo risposte chiare, accessibili e tempestive.

Comportamenti non funzionali	Livello 1	Livello 2	Livello 3
Gestisce le attività dell'unità senza considerare l'impatto delle scelte operative sui cittadini, applicando le procedure in modo rigido	Nella gestione delle attività dell'unità tiene conto dei bisogni del cittadino, garantendo risposte corrette e nel rispetto dei tempi	Organizza e coordina le attività dell'unità adattando modalità operative e priorità per migliorare la qualità del servizio al cittadino nella gestione quotidiana	Organizza e pianifica le attività dell'unità ponendo il cittadino al centro, contribuendo alla progettazione dei processi, alla definizione delle priorità e al miglioramento strutturale dei servizi
Non presidia i comportamenti del personale nei confronti dei cittadini, tollerando modalità di servizio non adeguate	Fornisce indicazioni operative al personale per assicurare corrette relazioni con i cittadini	Supporta e orienta il personale nell'adottare comportamenti e soluzioni operative attente ai bisogni del cittadino nella gestione quotidiana	Guida il personale nello sviluppo di pratiche condivise orientate al cittadino, contribuendo alla definizione di standard di servizio e modalità operative coerenti
Gestisce le segnalazioni dei cittadini in modo episodico o difensivo, senza utilizzarle per migliorare il servizio	Prende in carico le segnalazioni dei cittadini per risolvere singole criticità operative	Analizza le segnalazioni dei cittadini per migliorare la gestione quotidiana del servizio	Utilizza in modo sistematico le segnalazioni dei cittadini per proporre e attuare miglioramenti nei processi, contribuendo alla pianificazione delle attività dell'unità
Applica procedure complesse senza valutarne l'impatto sull'accessibilità per il cittadino	Applica le procedure cercando di ridurre disagi e difficoltà per il cittadino	Individua soluzioni operative che semplificano l'accesso ai servizi nella gestione quotidiana delle attività	Contribuisce alla revisione e alla progettazione di procedure e servizi più semplici e accessibili, traducendo gli indirizzi della dirigenza in soluzioni operative concrete



Capacità di contribuire attivamente all'attuazione degli obiettivi strategici

Definizione: capacità di comprendere gli indirizzi politici e la pianificazione strategica dell'Ente e tradurli in azioni, priorità e risultati concreti nel proprio ambito di responsabilità, coordinando risorse, attività e persone, monitorando l'avanzamento e adattando l'azione operativa per garantire coerenza, efficacia e sostenibilità.

Comportamenti non funzionali	Livello 1	Livello 2	Livello 3
Esegue le attività senza comprendere il collegamento con gli obiettivi strategici, limitandosi a una gestione adempimentale	Conosce gli obiettivi strategici assegnati e li applica nelle attività del proprio ambito	Traduce gli obiettivi strategici in obiettivi operativi, azioni e priorità concrete per la struttura di riferimento	Contribuisce in modo attivo e consapevole all'attuazione degli obiettivi strategici, assicurando coerenza tra indirizzi, azioni operative e risultati, anche adattando l'organizzazione del lavoro della propria struttura
Organizza le attività senza tener conto delle priorità strategiche, generando dispersione di risorse	Organizza le attività del proprio ambito nel rispetto delle indicazioni ricevute	Coordina attività e risorse orientandole al raggiungimento degli obiettivi strategici assegnati	Coordina in modo integrato attività, risorse e competenze, contribuendo a rendere l'attuazione degli obiettivi strategici efficace e sostenibile nel tempo
Non monitora l'avanzamento delle attività rispetto agli obiettivi strategici o interviene solo in modo reattivo	Verifica il rispetto delle attività e delle scadenze assegnate	Monitora l'attuazione degli obiettivi strategici nel proprio ambito, intervenendo per correggere scostamenti operativi	Monitora in modo strutturato l'avanzamento degli obiettivi strategici e adatta azioni, priorità e modalità operative per garantirne il raggiungimento
Non fornisce elementi utili alla dirigenza sull'andamento dell'attuazione strategica	Fornisce informazioni sull'andamento delle attività quando richiesto	Fornisce alla dirigenza elementi informativi e proposte operative utili all'attuazione degli obiettivi strategici	Supporta attivamente la dirigenza nell'attuazione della strategia, segnalando in modo proattivo criticità, proponendo soluzioni operative e contribuendo al raccordo tra pianificazione strategica e operatività



Capacità di orientare e gestire il cambiamento

Definizione: capacità di gestire la propria struttura ed i propri collaboratori in un contesto in evoluzione, individuando le variazioni nelle procedure e tecnologie che generano vantaggi.

Comportamenti non funzionali	Livello 1	Livello 2	Livello 3
Non promuove le nuove procedure lavorative presso i propri collaboratori	Promuove le nuove procedure lavorative presso i propri collaboratori	Modifica le procedure di propria competenza quando portano vantaggi lavorativi	Modifica le procedure di propria competenza quando portano vantaggi lavorativi e propone modifiche a livello di Ente
In presenza di un cambiamento evidenzia solo gli aspetti negativi	In presenza di un cambiamento ha un approccio equilibrato, che gli consente di valutare sia le opportunità che i rischi	In presenza di un cambiamento ha un approccio equilibrato, che gli consente di valutare sia le opportunità che i rischi, ed attiva strategie per ampliare i vantaggi e mitigare i rischi	In presenza di un cambiamento ha un approccio equilibrato, che gli consente di valutare sia le opportunità che i rischi ed attiva strategie per ampliare i vantaggi e mitigare i rischi anche in chiave prospettica
In presenza di un cambiamento evidenzia solo gli aspetti positivi			
Fatica a comprendere le difficoltà di cambiamento dei propri collaboratori	Comprende le difficoltà di cambiamento dei propri collaboratori e li supporta nell'affrontare il cambiamento	Comprende le difficoltà di cambiamento dei propri collaboratori e supporta anche chi incontra le maggiori difficoltà nell'affrontare il cambiamento	Comprende le difficoltà di cambiamento dei propri collaboratori e supporta anche chi incontra le maggiori difficoltà nell'affrontare il cambiamento e tiene conto delle preoccupazioni espresse per riformulare le strategie di cambiamento in modo più efficace
Non accetta gli errori o, viceversa, li ignora	Segnala gli errori in modo costruttivo, supportando i collaboratori nell'individuare strategie di miglioramento	Segnala gli errori in modo costruttivo, supportando i collaboratori nell'individuare strategie di miglioramento e utilizza gli errori per migliorare le procedure e i processi organizzativi, generando apprendimento organizzativo	Segnala gli errori in modo costruttivo, supportando i collaboratori nell'individuare strategie di miglioramento e utilizza gli errori per migliorare le procedure e i processi organizzativi, generando apprendimento organizzativo, trasferendo l'apprendimento anche a situazioni analoghe



Capacità relazionale con l'utenza interna/esterna

Definizione: capacità di relazionarsi in modo corretto, collaborativo e orientato alla soluzione, fornendo informazioni chiare e supporto adeguato.

Comportamenti non funzionali	Livello 1	Livello 2	Livello 3
Si relaziona con l'utenza in modo rigido o poco collaborativo, fornendo risposte incomplete o non adeguate ai bisogni	Si relaziona con l'utenza interna ed esterna in modo corretto e rispettoso, fornendo le informazioni di base richieste	Si relaziona con l'utenza interna ed esterna in modo collaborativo e orientato alla soluzione, ascoltando i bisogni e adattando le risposte nella gestione quotidiana delle attività	Si relaziona con l'utenza interna ed esterna in modo proattivo e orientato alla soluzione, contribuendo anche a migliorare le modalità operative e comunicative del servizio sulla base delle esigenze ricorrenti rilevate
Fornisce informazioni poco chiare o incoerenti, generando incomprensioni o disservizi	Fornisce informazioni corrette e comprensibili, attenendosi alle indicazioni e alle procedure	Fornisce informazioni chiare e complete, verificando la comprensione dell'interlocutore e adattando il linguaggio	Fornisce informazioni chiare e accessibili e segnala criticità o bisogni ricorrenti, contribuendo al miglioramento delle modalità informative del servizio
Gestisce le richieste in modo passivo o difensivo, senza farsi carico della risoluzione	Prende in carico le richieste dell'utenza, indirizzandole correttamente quando non di propria competenza	Gestisce le richieste e le criticità collaborando con colleghi e uffici per fornire risposte efficaci nei tempi previsti	Gestisce le richieste e le criticità in modo autonomo e proattivo, contribuendo a prevenire problemi ricorrenti e a migliorare il flusso delle informazioni
Non collabora con colleghi e altri uffici, ostacolando il lavoro e la qualità del servizio	Collabora con i colleghi e con l'utenza interna nel rispetto dei ruoli e delle procedure	Collabora attivamente con i colleghi e con l'utenza interna per risolvere problemi operativi nella gestione quotidiana	Favorisce una collaborazione efficace con l'utenza interna, contribuendo a migliorare il coordinamento operativo e le modalità di lavoro condivise



Capacità di operare in un contesto aperto all'innovazione

Definizione: capacità di operare in un contesto in evoluzione adattando di conseguenza i propri comportamenti.

Comportamenti non funzionali	Livello 1	Livello 2	Livello 3
In presenza di un cambiamento evidenzia solo gli aspetti negativi	Se richiesto, si adatta alle situazioni di cambiamento nelle attività e procedure	Riconosce le esigenze di cambiamento del contesto in cui opera e le segnala al proprio Responsabile	Riconosce le esigenze di cambiamento del contesto in cui opera e propone soluzioni al proprio Responsabile
In presenza di un cambiamento evidenzia solo gli aspetti positivi			
Accetta il cambiamento solo se ne ottiene un vantaggio personale			
Si rifà continuamente a esperienze passate			
Utilizza poco e con difficoltà le nuove tecnologie a supporto del lavoro	Utilizza le nuove tecnologie a supporto del lavoro	Utilizza volentieri le nuove tecnologie a supporto del lavoro	Individua le nuove tecnologie che potrebbero portare vantaggi e le propone al proprio superiore
A fronte di un errore cerca le colpe	Ammette gli errori assumendosene le responsabilità	Ammette gli errori assumendosene le responsabilità e cerca le soluzioni	Ammette gli errori assumendosene le responsabilità, cerca le soluzioni e condivide gli apprendimenti per evitarlo in futuro
Nasconde gli errori			



Orientamento al cittadino e agli impatti

Definizione: capacità di organizzare l'attività in funzione dei bisogni dei cittadini e degli utenti dei servizi pubblici, offrendo risposte chiare, accessibili e tempestive.

Comportamenti non funzionali	Livello 1	Livello 2	Livello 3
Assume decisioni organizzative senza considerare l'effetto sui cittadini, privilegiando esclusivamente vincoli interni e adempimenti	Nelle decisioni di propria competenza tiene conto dei bisogni dei cittadini, assicurando il rispetto degli standard di servizio previsti	Orienta le scelte organizzative e gestionali ai bisogni dei cittadini, migliorando la qualità del servizio nella gestione delle attività	Definisce indirizzi, priorità e modelli organizzativi ponendo sistematicamente il cittadino al centro, integrando l'impatto atteso nella pianificazione strategica, nella progettazione dei servizi e nell'allocazione delle risorse
Mantiene assetti e processi invariati anche in presenza di criticità evidenti per i cittadini	Interviene per correggere criticità nei servizi quando emergono segnalazioni rilevanti da parte dei cittadini	Promuove il miglioramento dei servizi sulla base delle esigenze dei cittadini, intervenendo sull'organizzazione e sui processi esistenti	Progetta e pianifica lo sviluppo dei servizi a partire dall'analisi strutturata dei bisogni dei cittadini, anticipando criticità e innovando processi e modalità di erogazione
Non valorizza le segnalazioni dei cittadini né le utilizza per orientare le scelte gestionali	Tiene conto delle segnalazioni dei cittadini per affrontare singole problematiche operative	Utilizza il feedback dei cittadini per migliorare la gestione e la qualità dei servizi	Struttura sistemi di ascolto e utilizza in modo sistematico i feedback dei cittadini per orientare la pianificazione, la valutazione delle performance e il miglioramento continuo dei servizi
Non promuove comportamenti orientati al cittadino all'interno della struttura, tollerando prassi autoreferenziali	Richiama il personale all'attenzione verso il cittadino e al rispetto delle regole di servizio.	Promuove comportamenti orientati al cittadino nella gestione dei processi e delle attività della struttura	Promuove e consolida una cultura organizzativa orientata al cittadino, integrando l'attenzione agli impatti negli obiettivi, nei processi di valutazione, nella pianificazione delle attività e nello sviluppo delle competenze



Propositività nell'attuazione delle indicazioni

Definizione: capacità di recepire le indicazioni ricevute e attuarle in modo consapevole e responsabile, contribuendo attivamente al miglioramento dell'operatività, segnalando criticità, proporre soluzioni e adattare il proprio contributo per rendere più efficace l'azione dell'ufficio.

Comportamenti non funzionali	Livello 1	Livello 2	Livello 3
Attua le indicazioni in modo incompleto o scorretto, senza verificarne il senso o le modalità operative	Attua correttamente le indicazioni ricevute, chiedendo chiarimenti quando necessario	Attua le indicazioni comprendendone obiettivi e ricadute operative, adattando il proprio lavoro per garantirne l'efficacia	Attua le indicazioni interpretandole nel quadro degli obiettivi dell'ufficio, contribuendo a renderle operative e coerenti per il contesto di riferimento
Non segnala criticità o difficoltà, anche quando compromettono l'efficacia dell'attività	Segnala tempestivamente difficoltà operative incontrate nell'attuazione delle indicazioni	Segnala criticità operative evidenziandone le cause e le possibili conseguenze sul lavoro	Analizza e segnala criticità organizzative o di processo, contribuendo a individuare soluzioni strutturate per migliorare l'attuazione
Si limita a eseguire quanto richiesto senza contribuire in alcun modo al miglioramento delle attività	Suggerisce semplici miglioramenti pratici per facilitare lo svolgimento delle attività quotidiane	Propone miglioramenti operativi per rendere più efficace ed efficiente l'attuazione delle indicazioni	Propone soluzioni organizzative e operative che migliorano in modo stabile l'attuazione delle indicazioni e il funzionamento dei processi
Si concentra esclusivamente sul proprio compito, senza attenzione al risultato complessivo	Collabora con i colleghi per attuare correttamente le indicazioni nel lavoro quotidiano	Contribuisce attivamente al buon funzionamento dell'ufficio, coordinandosi con colleghi e supportando l'attuazione delle indicazioni	Favorisce un'attuazione coordinata delle indicazioni, supportando i colleghi e facilitando l'allineamento operativo all'interno dell'ufficio



Visione strategica e supporto alle decisioni politiche

Definizione: capacità di analizzare il contesto e anticipare gli sviluppi futuri, traducendo obiettivi politici in indirizzi e scelte operative. Consiste nel fornire ai decisori pubblici elementi informati, coerenti e sostenibili per orientare le politiche e le azioni dell'ente.

Comportamenti non funzionali	Livello 1	Livello 2	Livello 3
Nel predisporre documenti di supporto alle decisioni politiche, si limita a descrizioni tecniche senza valutare alternative, rischi e opportunità	Predisporre documenti di supporto alle decisioni politiche evidenziando alcune alternative, rischi e opportunità	Predisporre documenti di supporto alle decisioni politiche evidenziando alternative, rischi e opportunità anche con riferimento al medio-lungo termine	Predisporre documenti di supporto alle decisioni politiche evidenziando alternative, rischi e opportunità, considerando il medio-lungo termine e l'impatto sulle altre politiche e sugli equilibri complessivi dell'Ente
Recepisce gli indirizzi politici in modo formale senza tradurli in obiettivi o azioni coerenti	Traduce gli indirizzi politici in obiettivi operativi coerenti per il proprio ambito di responsabilità	Traduce gli indirizzi politici in obiettivi strategici coordinati, proponendo soluzioni amministrativamente valide anche quando la strada non è immediatamente individuabile	Traduce gli indirizzi politici in obiettivi strategici integrati, proponendo soluzioni amministrativamente valide anche quando la strada non è immediatamente individuabile, assicurando coerenza nel tempo, sostenibilità delle risorse e allineamento con la programmazione complessiva dell'Ente
Analizza il contesto in modo frammentario, senza cogliere trend o implicazioni per le scelte future	Analizza il contesto di riferimento individuando i principali elementi di cambiamento rilevanti per le decisioni politiche	Analizza il contesto di riferimento individuando trend e scenari evolutivi con possibili implicazioni per le politiche nel medio periodo	Analizza il contesto di riferimento anticipando trend e scenari complessi, valutandone gli effetti sistemici e supportando decisioni politiche orientate al lungo periodo
Non valuta gli effetti delle decisioni politiche, concentrandosi esclusivamente sugli adempimenti immediati	Valuta gli effetti diretti delle decisioni politiche sul proprio ambito di competenza	Valuta gli effetti delle decisioni politiche sul proprio ambito e sui propri stakeholder nel medio periodo	Valuta in modo integrato gli effetti delle decisioni politiche sul sistema dell'Ente, sui servizi e sugli stakeholder, supportando scelte sostenibili e coerenti nel lungo periodo



Competenze realizzative



Capacità di assumere decisioni consapevoli e coerenti

Definizione: capacità di compiere scelte considerando gli effetti sul territorio e sull'organizzazione sia nel breve che nel lungo periodo.

Comportamenti non funzionali	Livello 1	Livello 2	Livello 3
Assume decisioni in modo affrettato o, al contrario, rinvia le scelte in attesa di informazioni complete, senza valutare gli effetti nel tempo, sugli utenti e sulla sostenibilità di processi, servizi e costi	Assume decisioni valutando le informazioni disponibili, cercando un equilibrio tra tempestività e approfondimento e considerando gli effetti immediati su processi e servizi	Assume decisioni in modo ponderato, bilanciando tempestività e completezza delle informazioni e valutando gli effetti nel tempo sui diversi gruppi di persone coinvolte e sulla qualità dei servizi	Assume decisioni in modo responsabile e consapevole, trovando un equilibrio efficace tra rapidità e approfondimento, valutando gli impatti nel medio-lungo periodo sui diversi stakeholder e assicurando la sostenibilità delle scelte in termini di processi, qualità dei servizi e costi complessivi
Non valuta alternative o conseguenze delle decisioni, limitandosi a soluzioni immediate o rinviando le scelte	Valuta le principali alternative decisionali e le conseguenze operative più evidenti	Valuta diverse alternative decisionali, analizzandone le conseguenze nel tempo sui processi, sui servizi e sui principali destinatari	Valuta in modo sistematico le alternative decisionali, confrontandone effetti nel medio-lungo periodo sui diversi gruppi di persone, sulla sostenibilità organizzativa e sull'equilibrio tra costi, benefici e qualità dei servizi
Assume decisioni senza considerare la coerenza con obiettivi, risorse disponibili e vincoli organizzativi	Assume decisioni coerenti con gli obiettivi assegnati e le risorse disponibili	Assume decisioni coerenti con obiettivi e vincoli, valutando gli effetti sul funzionamento dei processi e sulla continuità dei servizi	Assume decisioni coerenti e responsabili, garantendo nel tempo la sostenibilità dei processi, la qualità dei servizi e l'uso efficiente delle risorse economiche
Decide senza considerare gli effetti che la propria decisione avrà sulle altre persone o strutture	Decide tenendo in considerazione gli effetti più evidenti sulle altre persone o strutture	Si interroga attivamente sugli effetti che le proprie decisioni avranno sulle altre persone o strutture, bilanciando anche esigenze diverse	Si interroga attivamente sugli effetti che le proprie decisioni avranno sulle altre persone o strutture, bilanciando anche esigenze in conflitto



Capacità di gestire il tempo e le emergenze

Definizione: capacità di gestire la propria attività programmandola in modo flessibile per affrontare gli imprevisti e le emergenze con il minimo impatto sull'attività ordinaria e portando avanti le attività in modo non dispersivo.

Comportamenti non funzionali	Livello 1	Livello 2	Livello 3
Spesso impiega il tempo di lavoro in maniera dispersiva o non sufficientemente produttiva	Gestisce con correttezza il proprio tempo di lavoro	Ottimizza il proprio tempo di lavoro	Ottimizza il proprio tempo di lavoro, garantendo la massima concentrazione quando necessario
Non è in grado di prevedere correttamente il tempo necessario per svolgere le attività assegnate	Sa prevedere la durata delle attività assegnate in condizioni ordinarie	Tiene conto dei possibili imprevisti nella valutazione dei tempi di lavoro	Gestisce scenari predittivi stimando efficacemente i ritardi derivanti da possibili imprevisti
Non è in grado di programmare in maniera efficace le attività della giornata o della settimana	Programma il proprio lavoro con autonomia limitatamente alla gestione ordinaria	Programma il proprio tempo di lavoro con autonomia e flessibilità	Programma sistematicamente ed efficacemente a breve, medio e lungo periodo, controlla e riprogramma in caso di scostamenti
Non è in grado di individuare o disimpegnare tempestivamente le priorità	Suggerisce ragionevolmente le priorità e le persegue su indicazione dei superiori	Individua e disimpegna le priorità con autonomia	Individua e disimpegna le priorità con autonomia anche in condizioni di carichi molto significativi
Gestisce le emergenze solo se sollecitato, o abbandonando la gestione corrente delle attività	Con adeguato supporto, gestisce le emergenze e sa tenere conto delle esigenze della gestione corrente delle attività	Gestisce le emergenze con autonomia, moderando l'impatto sulla gestione corrente delle attività e fornisce riscontro dei risultati	Gestisce le emergenze preservando l'andamento corrente delle attività e fornisce riscontro dei risultati



Capacità di operare con precisione e rispetto dei tempi

Definizione: capacità di svolgere le proprie attività nei tempi previsti, con accuratezza, metodo e attenzione riducendo il rischio di errori, così da produrre risultati di qualità coerenti con le aspettative dell'organizzazione.

Comportamenti non funzionali	Livello 1	Livello 2	Livello 3
Svolge le attività in modo disordinato o impreciso, non rispettando le scadenze e generando errori o rilavorazioni	Svolge le attività assegnate rispettando le scadenze previste e garantendo un livello base di accuratezza	Svolge le attività con metodo e attenzione, rispettando le scadenze e riducendo il rischio di errori attraverso controlli e verifiche	Svolge le attività con elevata precisione e puntualità, organizzando il lavoro in modo sistematico, prevenendo errori e assicurando risultati di qualità coerenti con le aspettative dell'organizzazione
Non gestisce le priorità, accumulando ritardi e non rispettando le scadenze assegnate	Gestisce le priorità seguendo le indicazioni ricevute e rispettando le principali scadenze	Gestisce le priorità organizzando il lavoro in modo ordinato, rispettando le scadenze anche in presenza di più attività contemporanee	Gestisce le priorità in modo autonomo e sistematico, pianificando le attività per rispettare le scadenze e prevenire ritardi
Non verifica il proprio lavoro, commettendo errori frequenti che richiedono correzioni	Effettua controlli di base sul proprio lavoro per ridurre errori evidenti	Controlla con attenzione il proprio lavoro, individuando e correggendo errori prima della consegna	Applica in modo sistematico controlli e verifiche, prevenendo errori e contribuendo alla qualità complessiva del lavoro
Lavora in modo disorganizzato, senza un metodo stabile, aumentando il rischio di errori e ritardi	Segue procedure e indicazioni operative per svolgere correttamente le attività	Applica un metodo di lavoro ordinato e costante, migliorando l'efficienza e l'accuratezza delle attività	Adotta un metodo di lavoro strutturato e affidabile, contribuendo alla standardizzazione delle buone pratiche operative



Orientamento ai risultati

Definizione: capacità di agire con determinazione al fine di indirizzare costantemente la propria attività al conseguimento degli obiettivi previsti e migliorare costantemente gli standard qualitativi dell'azione pubblica, investendo energie per il superamento di eventuali difficoltà.

Comportamenti non funzionali	Livello 1	Livello 2	Livello 3
Esegue i compiti in modo adempimentale	Investe energia e impegno nelle attività di sua competenza	Investe energia e impegno nelle attività di sua competenza andando anche oltre quanto richiesto, se necessario	Investe energie ed incoraggia gli altri a farlo, nell'interesse dell'amministrazione
Non programma adeguatamente le attività, gestendo i compiti in modo reattivo e non riuscendo a rispettare tempi e scadenze	Programma le attività assegnate definendo le principali fasi di lavoro e rispettando le scadenze nei contesti ordinari	Programma e organizza le attività articolando fasi, priorità e tempi, riuscendo a rispettare le scadenze anche in presenza di compiti complessi o imprevisti gestibili	Programma e organizza attività complesse definendo priorità, tempi e risorse, monitorando l'avanzamento e riorientando tempestivamente le azioni per garantire il raggiungimento degli obiettivi nei tempi previsti anche in presenza di imprevisti rilevanti
Di fronte a difficoltà o ostacoli tende a fermarsi o ad attendere soluzioni esterne	Affronta le difficoltà operative chiedendo supporto quando necessario per garantire il completamento delle attività	Affronta le difficoltà individuando anche soluzioni operative differenti per mantenere il raggiungimento degli obiettivi e la qualità del lavoro	Affronta le difficoltà con spirito di iniziativa e resilienza, riorientando le azioni e le priorità per assicurare il conseguimento degli obiettivi e il miglioramento dei risultati
Continua ad utilizzare la stessa strategia di raggiungimento dell'obiettivo, anche quando è evidente che non è efficace			
Si limita a produrre risultati minimi, senza attenzione alla qualità o al miglioramento delle prestazioni	Raggiunge gli obiettivi assegnati garantendo un livello adeguato di qualità del lavoro	Raggiunge gli obiettivi con attenzione alla qualità dei risultati, cercando di migliorare le modalità operative	Raggiunge e supera gli obiettivi assegnati contribuendo al miglioramento continuo degli standard qualitativi dell'azione pubblica
Non assume piena responsabilità dei propri insuccessi, attribuendo le difficoltà a fattori esterni	Si assume la responsabilità dei propri insuccessi	Si assume la responsabilità dei propri insuccessi e ne trae apprendimento	Si assume la responsabilità dei propri insuccessi anche quando vi hanno contribuito anche altri e ne trae apprendimento



Problem solving proattivo

Definizione: capacità di analizzare situazioni o problemi, definendone il perimetro e focalizzandone gli elementi rilevanti, così da individuare tempestivamente soluzioni efficaci e rispondenti alle esigenze della situazione.

Comportamenti non funzionali	Livello 1	Livello 2	Livello 3
Affronta le situazioni problematiche in modo superficiale, senza definire chiaramente il problema e i suoi confini	Analizza il problema identificandone gli aspetti principali e il perimetro immediato	Analizza il problema definendone in modo chiaro il perimetro e distinguendo gli elementi rilevanti da quelli secondari	Analizza il problema in modo strutturato e approfondito, chiarendone perimetro, cause e interdipendenze, anche in contesti complessi
Non approfondisce le cause del problema o utilizza informazioni incomplete o non pertinenti	Raccoglie le informazioni essenziali per comprendere la situazione	Individua le principali cause del problema utilizzando informazioni pertinenti e attendibili	Individua in modo sistematico le cause del problema, integrando diverse fonti informative e punti di vista
Propone soluzioni improvvisate o non rispondenti alle esigenze della situazione	Propone soluzioni semplici e coerenti con la situazione, nei tempi richiesti	Individua soluzioni efficaci e tempestive, adeguate al contesto e alle esigenze operative	Individua soluzioni efficaci, tempestive e sostenibili, valutando alternative e possibili effetti nel tempo
Applica le soluzioni senza verificarne l'efficacia o correggere eventuali criticità	Applica le soluzioni individuate seguendo le indicazioni ricevute	Applica e verifica le soluzioni adottate, apportando aggiustamenti se necessari	Applica, monitora e migliora le soluzioni, traendo apprendimento dall'esperienza per prevenire problemi futuri



Competenze relazionali



Capacità di coordinarsi in modo responsabile

Definizione: capacità di lavorare e far lavorare insieme persone, gruppi e strutture diverse, creando condizioni di cooperazione anche in presenza di complessità, pressione, obiettivi divergenti o confliggenti. Si esprime nel governare le interdipendenze, evitare ottimizzazioni locali e facilitare ricomposizioni sostenibili per l'organizzazione nel suo insieme.

Comportamenti non funzionali	Livello 1	Livello 2	Livello 3
Ottimizza il proprio ambito "Aiuta" sostituendosi agli altri in modo svalutante, indebolendo responsabilità e cooperazione	Collabora correttamente nel proprio gruppo di lavoro	Favorisce la collaborazione all'interno del gruppo anche sotto pressione o in situazioni complesse	Crea e mantiene un contesto di lavoro cooperativo, sostenendo il gruppo nei momenti critici
Risolve problemi per il proprio ambito trasferendo complessità o carichi su altri	Si coordina con altre strutture nel rispetto dei ruoli	Favorisce il coordinamento operativo tra strutture per raggiungere obiettivi comuni	Facilita integrazione e cooperazione tra strutture diverse, migliorando il funzionamento complessivo
In presenza di conflitti o pressione irrigidisce le posizioni o agisce in modo autoritario	Mantiene relazioni corrette anche in situazioni difficili	Gestisce tensioni e conflitti operativi cercando soluzioni praticabili	Governa conflitti e obiettivi divergenti, facilitando ricomposizioni sostenibili per tutte le parti
Semplifica il proprio lavoro complicando quello degli altri	Tiene conto delle interdipendenze nel proprio ambito	Coordina attività e decisioni considerando effetti su altri gruppi o strutture	Governa le interdipendenze in modo sistemico, evitando scarichi di complessità e migliorando l'efficacia complessiva



Collaborazione attiva con i colleghi

Definizione: capacità di lavorare in modo rispettoso, affidabile e collaborativo con le altre persone, contribuendo allo svolgimento delle attività comuni anche in situazioni di pressione o carico di lavoro, condividendo le informazioni e supportando i colleghi, evitando atteggiamenti competitivi o svalutanti

Comportamenti non funzionali	Livello 1	Livello 2	Livello 3
Lavora in modo individualistico "Aiuta" gli altri in modo svalutante o sostitutivo (es. "faccio io perché tu non sei capace"), creando dipendenza o tensioni.	Collabora con i colleghi svolgendo correttamente le attività assegnate e rispettando ruoli e indicazioni	Collabora in modo attivo con i colleghi, coordinandosi per gestire il lavoro e supportando gli altri nei momenti di maggiore carico	È un riferimento operativo per la collaborazione quotidiana, favorendo un lavoro fluido e rispettoso anche sotto pressione
Assume atteggiamenti polemicici, svalutanti o paternalistici, anche quando formalmente "aiuta"	Mantiene un comportamento corretto e rispettoso nei rapporti con i colleghi	Mantiene relazioni collaborative anche in situazioni di stress o conflitto operativo	Contribuisce attivamente a un clima di rispetto e fiducia reciproca nel gruppo di lavoro
Trattiene informazioni o le utilizza per affermare superiorità o controllo sugli altri	Condivide le informazioni necessarie allo svolgimento delle attività	Condivide informazioni in modo tempestivo e chiaro, facilitando il lavoro dei colleghi	Contribuisce a rendere la comunicazione nel gruppo affidabile e funzionale anche nei momenti critici
Collabora in modo rigido o difensivo con persone di altri uffici, creando attriti	Collabora con altri uffici attenendosi alle indicazioni ricevute	Collabora in modo costruttivo con altri uffici per risolvere problemi operativi	Facilita relazioni operative positive con altri uffici, contribuendo alla continuità del lavoro



Competenze gestionali



Capacità di coordinare un gruppo

Definizione: capacità di organizzare, guidare e supportare un team di lavoro, valorizzando le diverse competenze e garantendo chiarezza su ruoli, obiettivi e modalità operative.

Comportamenti non funzionali	Livello 1	Livello 2	Livello 3
Non organizza il lavoro del gruppo o lo fa in modo disordinato, generando confusione su ruoli, priorità e responsabilità	Organizza il lavoro del gruppo assegnando compiti e scadenze in modo chiaro	Coordina il lavoro del gruppo assicurando coerenza tra attività, priorità e obiettivi e supportando il gruppo nella gestione operativa	Organizza e coordina il lavoro del gruppo in modo integrato e flessibile, adattando assetti e priorità per garantire risultati efficaci e sostenibili nel tempo
Non fornisce supporto al gruppo o interviene solo in modo correttivo o formale	Fornisce indicazioni e supporto di base per lo svolgimento delle attività	Supporta le persone affrontando difficoltà operative e favorendo un clima collaborativo	Guida le persone valorizzando competenze e potenzialità, sostenendo sviluppo, autonomia e responsabilità condivisa
Non monitora l'andamento del lavoro del gruppo o interviene solo in presenza di problemi gravi	Verifica il rispetto delle attività e delle scadenze assegnate	Monitora l'andamento del lavoro del gruppo, intervenendo per correggere scostamenti e migliorare l'efficacia operativa	Monitora risultati e dinamiche del gruppo in modo sistematico, utilizzando le informazioni per migliorare organizzazione, prestazioni e benessere del team
Non presidia le relazioni nel gruppo, tollerando tensioni o conflitti che compromettono il lavoro	Mantiene un clima di lavoro corretto e rispettoso	Favorisce relazioni collaborative e gestisce le tensioni in modo costruttivo	Costruisce e mantiene un clima di fiducia, collaborazione e responsabilità condivisa, rafforzando la coesione e l'efficacia del gruppo nel tempo



Capacità di essere flessibile rispetto alle esigenze dell'organizzazione

Definizione: capacità di adattare il proprio modo di lavorare, le priorità e i comportamenti al mutare delle esigenze organizzative, operative e di contesto.

Comportamenti non funzionali	Livello 1	Livello 2	Livello 3
Rifiuta attività diverse o aggiuntive rispetto a quelle abituali	Accetta di svolgere attività diverse o aggiuntive quando richiesto	Si rende disponibile a svolgere attività diverse o aggiuntive, adattando il proprio contributo alle esigenze dell'organizzazione	Si rende disponibile in modo attivo e responsabile, contribuendo a coprire bisogni organizzativi emergenti e a garantire continuità operativa
Collabora in modo rigido, senza adattarsi alle esigenze degli altri	Collabora con colleghi e strutture nel rispetto delle indicazioni e dei ruoli	Collabora in modo flessibile adattando tempi e modalità di lavoro alle esigenze condivise	Favorisce una collaborazione flessibile e integrata, facilitando l'adattamento reciproco tra persone, uffici e processi
Reagisce con difficoltà ai cambiamenti di priorità o ai carichi di lavoro variabili	Gestisce variazioni di priorità seguendo le indicazioni ricevute	Riorganizza il proprio lavoro per gestire efficacemente variazioni di priorità e carichi di lavoro	Riorganizza e coordina il lavoro in modo flessibile, supportando anche gli altri nella gestione dei cambiamenti
Mantiene modalità di lavoro rigide e autoreferenziali, dando priorità alle proprie abitudini o preferenze anche quando non sono coerenti con le esigenze dell'organizzazione o del servizio	Adegua il proprio modo di lavorare alle indicazioni organizzative ricevute, modificando tempi e modalità operative quando richiesto	Adegua in modo autonomo e responsabile il proprio modo di lavorare alle esigenze organizzative, riorientando priorità, carichi e modalità operative per garantire continuità ed efficacia del servizio	Contribuisce attivamente all'allineamento tra esigenze organizzative e modalità operative, coordinandosi con altri e aiutando a rendere sostenibile l'adattamento del lavoro anche per il contesto più ampio



Capacità di generare senso

Definizione: capacità di interpretare situazioni complesse, ambigue o in cambiamento, costruendo significati condivisi che aiutano le persone a comprendere cosa sta accadendo e come agire, collegando contesto, decisioni e finalità pubbliche, soprattutto in condizioni di incertezza.

Comportamenti non funzionali	Livello 1	Livello 2	Livello 3
Assegna i compiti senza spiegare il loro ruolo nel processo complessivo né l'utilità per i cittadini, riducendo il lavoro a meri adempimenti	Spiega ai collaboratori il compito assegnato e il suo collegamento immediato con l'attività dell'ufficio	Aiuta i collaboratori a collocare i compiti all'interno del processo di riferimento, chiarendo come il loro contributo incida sul funzionamento del servizio e sull'esperienza del cittadino	Aiuta i collaboratori a comprendere il significato dei compiti nel processo complessivo e nella generazione di valore pubblico, collegando le attività quotidiane alle finalità dell'azione amministrativa e all'impatto per i cittadini e la comunità
Affronta situazioni complesse o incerte senza offrire ai collaboratori una chiave di lettura, generando disorientamento e frammentazione	Spiega ai collaboratori le decisioni assunte e le priorità definite	Aiuta i collaboratori a comprendere il contesto e le priorità, collegando decisioni, obiettivi e vincoli organizzativi	Costruisce una narrazione condivisa del contesto, aiutando i collaboratori a interpretare il cambiamento, le priorità e il proprio contributo all'azione pubblica
In situazioni di incertezza rinvia le decisioni o fornisce indicazioni incoerenti, lasciando i collaboratori senza direzione	Fornisce indicazioni operative per garantire la continuità delle attività	Fornisce ai collaboratori criteri di priorità e orientamenti chiari per agire anche in assenza di informazioni complete	Guida i collaboratori nel dare significato all'azione, incoraggiando l'"agire per capire" e sostenendo decisioni coerenti con le finalità pubbliche anche in contesti ambigui
Comunica in modo unidirezionale, senza ascoltare o valorizzare le interpretazioni dei collaboratori	Comunica le scelte organizzative e risponde alle richieste di chiarimento	Favorisce il confronto e l'ascolto, aiutando i collaboratori a comprendere il senso delle decisioni e delle azioni richieste	Facilita attivamente il dialogo e la riflessione collettiva, integrando punti di vista diversi per costruire significati condivisi e rafforzare l'allineamento dell'organizzazione
Non valorizza l'esperienza dei collaboratori né utilizza quanto accaduto per migliorare le scelte future	Analizza con i collaboratori gli esiti delle attività svolte	Utilizza l'esperienza per chiarire cosa ha funzionato e cosa no, orientando i comportamenti futuri	Trasforma l'esperienza in apprendimento condiviso, rafforzando la capacità dei collaboratori di interpretare il contesto e agire in modo consapevole nel tempo



Capacità di gestire i collaboratori

Definizione: capacità di gestire i collaboratori sostenendo il loro sviluppo e la loro motivazione.

Comportamenti non funzionali	Livello 1	Livello 2	Livello 3
Quando assegna attività e compiti non verifica puntualmente che vengano svolti	Delega attività e compiti, esplicitando i risultati attesi e verificando i risultati	Delega attività e responsabilità ai collaboratori commisurate alle loro competenze e verificando i risultati	Delega compiti e responsabilità a supporto della crescita e della motivazione dei collaboratori e verificando i risultati
Alcuni suoi collaboratori hanno carichi di lavoro molto elevati mentre altri sono poco impegnati	Assegna le attività considerando le competenze dei collaboratori	Assegna le attività distribuendo equamente i carichi di lavoro e considerando le competenze dei collaboratori	Assegna le attività distribuendo equamente i carichi di lavoro e considerando le competenze e interessi personali dei collaboratori, ove possibile
Si sfoga con i propri collaboratori riguardo ai problemi organizzativi	Ascolta gli sfoghi dei propri collaboratori riguardo ai problemi organizzativi e li aiuta scaricare la tensione	Ascolta gli sfoghi dei propri collaboratori riguardo ai problemi organizzativi e li aiuta scaricare la tensione individuando strategie efficaci di soluzione delle criticità	Ascolta gli sfoghi dei propri collaboratori riguardo ai problemi organizzativi e li aiuta scaricare la tensione aiutandoli a individuare strategie efficaci di soluzione delle criticità
Scarica le colpe sui propri collaboratori	A fronte di un insuccesso, riconosce le proprie responsabilità come capo	A fronte di un insuccesso, riconosce le proprie responsabilità come capo e individua soluzioni organizzative	A fronte di un insuccesso, riconosce le proprie responsabilità come capo e coinvolge il gruppo nell'individuazione di soluzioni organizzative
Prende tutte le decisioni	Lascia spazio ai propri collaboratori nel prendere decisioni	Lascia spazio ai propri collaboratori nel prendere decisioni e interviene quando la decisione non viene presa	Lascia spazio ai propri collaboratori nel prendere decisioni e interviene aiutando il collaboratore a decidere quando la decisione non viene presa



Capacità di gestire la flessibilità in modo equo e responsabile

Definizione: capacità di concedere, modulare e coordinare forme di flessibilità organizzativa valorizzando le persone, senza perdere di vista le esigenze dell'organizzazione.

Comportamenti non funzionali	Livello 1	Livello 2	Livello 3
Gestisce la flessibilità in modo estremo o incoerente	Applica le regole di flessibilità previste, concedendole o negandole in modo formale e uniforme	Concede flessibilità valutando le situazioni individuali, mantenendo come riferimento le esigenze operative e organizzative e garantendo equità nel gruppo	Governa la flessibilità in modo consapevole e strategico, bilanciando bisogni delle persone e priorità dell'organizzazione, coordinando soluzioni sostenibili che garantiscono continuità operativa, qualità dei servizi e responsabilità condivisa
Applica le regole in modo rigido, ignorando le esigenze delle persone e riducendo motivazione ed efficacia			
Concede flessibilità senza richiedere responsabilità sui risultati oppure la nega per timore di perdere controllo	Concede flessibilità richiamando il rispetto delle regole e degli accordi	Concede flessibilità responsabilizzando le persone sul rispetto degli impegni, dei risultati attesi e della continuità del servizio	Integra la flessibilità in un patto di responsabilità condivisa, valorizzando autonomia, fiducia e orientamento ai risultati, a beneficio dell'organizzazione e della qualità dei servizi
Concede o nega flessibilità senza spiegare le motivazioni, generando incomprensione o malcontento	Comunica le decisioni sulla flessibilità facendo riferimento alle regole e alle disposizioni vigenti	Spiega in modo chiaro le motivazioni delle decisioni, collegandole alle esigenze organizzative e al funzionamento del servizio	Agisce con trasparenza e chiarezza sistematiche, condividendo criteri, vincoli e priorità organizzative, così da favorire comprensione, responsabilità e allineamento nel gruppo
Gestisce la flessibilità in modo arbitrario o incoerente, generando percezioni di favoritismi o ingiustizia nel gruppo	Applica criteri uniformi nella gestione della flessibilità, senza differenziare in base alle situazioni	Gestisce la flessibilità in modo equo, valutando le diverse situazioni individuali e garantendo coerenza e pari trattamento nel gruppo	Garantisce equità sostanziale nella gestione della flessibilità, bilanciando differenziazione e coerenza, prevenendo conflitti e rafforzando la fiducia nel ruolo di responsabilità



Capacità di Leadership

Definizione: capacità di guidare le persone creando un clima di fiducia, coinvolgimento e responsabilità condivisa, valorizzando la partecipazione e il senso di appartenenza.

Comportamenti non funzionali	Livello 1	Livello 2	Livello 3
Gestisce le persone prevalentemente attraverso controllo e distanza, generando scarso coinvolgimento e fiducia	Mantiene relazioni corrette e rispettose, assicurando chiarezza su ruoli e aspettative	Costruisce relazioni basate sulla fiducia reciproca, favorendo collaborazione e senso di appartenenza nel gruppo	Promuove in modo sistematico un clima di fiducia diffusa e cooperazione, rafforzando relazioni stabili e orientate al lungo periodo
Assume decisioni in modo unilaterale, senza coinvolgere le persone interessate	Informa le persone sulle decisioni che le riguardano	Coinvolge le persone nelle decisioni operative, valorizzando il contributo e le competenze del gruppo	Promuove processi decisionali partecipativi, responsabilizzando le persone e rafforzando l'allineamento tra obiettivi individuali e organizzativi
Non delega o delega in modo formale, senza favorire autonomia e crescita	Assegna compiti e responsabilità in modo chiaro	Responsabilizza le persone, favorendo autonomia, apprendimento e assunzione di responsabilità	Sviluppa le persone nel lungo periodo, valorizzandone il potenziale e costruendo una responsabilità condivisa orientata ai risultati
Non presta attenzione al coinvolgimento e alla motivazione dei collaboratori, limitandosi all'assegnazione dei compiti e al controllo dell'esecuzione	Mantiene un clima di lavoro corretto e rispettoso, assicurando condizioni organizzative di base per lo svolgimento delle attività	Sostiene l'engagement dei collaboratori valorizzandone il contributo, favorendo partecipazione, ascolto e senso di appartenenza al gruppo	Promuove in modo sistematico l'engagement dei collaboratori, creando un contesto di fiducia, riconoscimento e responsabilità condivisa che rafforza la motivazione, l'impegno e la permanenza nel tempo
Opera in modo controllante o difensivo, limitando autonomia e responsabilità e generando sfiducia reciproca	Agisce in modo corretto e coerente, rispettando impegni e regole	Costruisce fiducia reciproca dando fiducia ai collaboratori, delegando responsabilità adeguate, ascoltando e valorizzando il contributo delle persone	Promuove un clima di fiducia diffusa dando fiducia in modo consapevole e sistematico, favorendo autonomia, responsabilità condivisa e crescita delle persone, rafforzando relazioni stabili e collaborative nel tempo



Comune di Modena

Schede di valutazione



Comune di Modena

Scheda di valutazione della performance Dirigenti di Settore

Anno

Valutato

Valutatore

Performance organizzativa

Indicatore	Livello atteso	Peso	Grado di raggiungimento	Valutazione
Salute organizzativa		50%	#DIV/0!	#DIV/0!
<i>Risorse umane: qualità del clima organizzativo</i>	Tasso di risposta > 70% Soddisfazione media > 60%			0%
<i>Salute finanziaria: indicatori di bilancio</i>	Indice di rigidità degli impieghi < 70% Equilibrio strutturale di parte corrente			0%
<i>Salute digitale: livello di digitalizzazione dei procedimenti</i>	>40%			0%
<i>Salute etica: % di misure previste nella Sottosezione Rischi Corruttivi e Trasparenza del PIAO attuate</i>	>95%			0%
<i>Aggiornamento dei documenti previsti dalla normativa vigente per il miglioramento della sicurezza sui luoghi di lavoro</i>	Attuazione delle misure previste >95%			0%
Media di tutti gli obiettivi/attività caratteristiche di PIAO	% di raggiungimento media	25%		0%
Media di tutte le indagini di soddisfazione degli utenti	>95%	25%		0%
Totale				#DIV/0!

Performance individuale

Indicatori di performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
attività caratteristica e obiettivi individuali o di gruppo; Contributo individuale

Indicatore	Livello atteso	Peso	Grado di raggiungimento	Contributo individuale	Raggiungimento Individuale	Esito complessivo
Attività/Obiettivo 1	Livello atteso 1	20%		Pari al resto del gruppo	0%	0%
Attività/Obiettivo 2	Livello atteso 2	20%		Pari al resto del gruppo	0%	0%
Attività/Obiettivo 3	Livello atteso 3	20%		Pari al resto del gruppo	0%	0%
Attività/Obiettivo 4	Livello atteso 4	20%		Pari al resto del gruppo	0%	0%
Attività/Obiettivo 5	Livello atteso 5	20%		Pari al resto del gruppo	0%	0%
Totale						0%

Comportamenti di cittadinanza organizzativa

Comportamenti di cittadinanza organizzativa	Valutazione	Esito
Comportamenti di cittadinanza organizzativa		0%
Totale		0%

Competenze professionali e/o manageriali dimostrate

Competenza	Livello	Peso	Grado di raggiungimento	Valutazione	Esito
Visione strategica e supporto alle decisioni politiche	3	12,5%		0%	0%
Capacità di orientare e gestire il cambiamento	3	12,5%		0%	0%
Orientamento al Cittadino e agli impatti	3	12,5%		0%	0%
Capacità di assumere decisioni consapevoli e coerenti	3	12,5%		0%	0%
Capacità di coordinarsi in modo responsabile	3	12,5%		0%	0%
Capacità di Leadership	3	12,5%		0%	0%
Capacità di generare senso	3	12,5%		0%	0%
Capacità di gestire la flessibilità in modo equo e responsabile	3	12,5%		0%	0%
Totale					0%

Capacità di valutazione dei collaboratori

Fattore di valutazione	Peso	Grado di raggiungimento	Valutazione
Differenziazione motivata (Scarto quadratico medio e relativa motivazione)	12,5%		0%
Effettuazione dei monitoraggi intermedi in modo costruttivo	12,5%		0%
Effettuazione dei colloqui di feedback in modo costruttivo	12,5%		0%
Presenza di ricorsi avverso la valutazione rispetto ai quali c'è una proposta di accoglimento ancorché parziale da parte del valutatore di seconda istanza del ricorso	12,5%		0%
Qualità degli obiettivi proposti	12,5%		0%
Item dell'analisi di clima relativi al processo di valutazione	12,5%		0%
Gestione del processo di calibrazione	12,5%		0%
Gestione dei ricorsi	12,5%		0%
Totale			0%

Quadro complessivo

	Valutazione	Peso	Punteggio
Performance organizzativa	#DIV/0!	10	#DIV/0!
Performance individuale			
Indicatori di performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità; Obiettivi individuali o di gruppo	0%	50	0,00
Contributo alla performance dell'Ente	0%	5	0,00
Competenze professionali e/o manageriali dimostrate	0%	30	0,00
Capacità di valutazione dei collaboratori	0%	15	0,00
Totale			#DIV/0!

Valutazione ai fini della premialità	#DIV/0!
---	----------------

Commenti del valutato

Iniziative di sviluppo concordate

Firma del Valutatore

Firma del Valutato



Comune di Modena

Scheda di valutazione della performance Dirigenti di Servizio

Anno

Valutato

Valutatore

Performance organizzativa

Indicatore	Livello atteso	Peso	Grado di raggiungimento	Valutazione
Salute organizzativa		50%	#DIV/0!	#DIV/0!
<i>Risorse umane: qualità del clima organizzativo</i>	Tasso di risposta > 70% Soddisfazione media > 60%			0%
<i>Salute finanziaria: indicatori di bilancio</i>	Indice di rigidità degli impieghi < 70% Equilibrio strutturale di parte corrente			0%
<i>Salute digitale: livello di digitalizzazione dei procedimenti</i>	>40%			0%
<i>Salute etica: % di misure previste nella Sottosezione Rischi Corruttivi e Trasparenza del PIAO attuate</i>	>95%			0%
<i>Aggiornamento dei documenti previsti dalla normativa vigente per il miglioramento della sicurezza sui luoghi di lavoro</i>	Attuazione delle misure previste >95%			0%
Media di tutti gli obiettivi/attività caratteristiche di PIAO	% di raggiungimento media	25%		0%
Media di tutte le indagini di soddisfazione degli utenti	>95%	25%		0%
Totale				#DIV/0!

Performance individuale

Indicatori di performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
attività caratteristica e obiettivi individuali o di gruppo; Contributo individuale

Indicatore	Livello atteso	Peso	Grado di raggiungimento	Contributo individuale	Raggiungimento Individuale	Esito complessivo
Attività/Obiettivo 1	Livello atteso 1	20%		Pari al resto del gruppo	0%	0%
Attività/Obiettivo 2	Livello atteso 2	20%		Pari al resto del gruppo	0%	0%
Attività/Obiettivo 3	Livello atteso 3	20%		Pari al resto del gruppo	0%	0%
Attività/Obiettivo 4	Livello atteso 4	20%		Pari al resto del gruppo	0%	0%
Attività/Obiettivo 5	Livello atteso 5	20%		Pari al resto del gruppo	0%	0%
Totale						0%

Comportamenti di cittadinanza organizzativa

Comportamenti di cittadinanza organizzativa	Valutazione	Esito
Comportamenti di cittadinanza organizzativa		0%
Totale		0%

Competenze professionali e/o manageriali dimostrate

Competenza	Livello	Peso	Grado di raggiungimento	Valutazione	Esito
Visione strategica e supporto alle decisioni politiche	2	12.5%		0%	0%
Capacità di orientare e gestire il cambiamento	3	12.5%		0%	0%
Orientamento al Cittadino e agli impatti	2	12.5%		0%	0%
Capacità di assumere decisioni consapevoli e coerenti	3	12.5%		0%	0%
Capacità di coordinarsi in modo responsabile	3	12.5%		0%	0%
Capacità di Leadership	3	12.5%		0%	0%
Capacità di generare senso	2	12.5%		0%	0%
Capacità di gestire la flessibilità in modo equo e responsabile	3	12.5%		0%	0%
Totale					0%

Capacità di valutazione dei collaboratori

Fattore di valutazione	Peso	Grado di raggiungimento	Valutazione
Differenziazione motivata (Scarto quadratico medio e relativa motivazione)	12.5%		0%
Effettuazione dei monitoraggi intermedi in modo costruttivo	12.5%		0%
Effettuazione dei colloqui di feedback in modo costruttivo	12.5%		0%
Presenza di ricorsi avverso la valutazione rispetto ai quali c'è una proposta di accoglimento ancorché parziale da parte del valutatore di seconda istanza del ricorso	12.5%		0%
Qualità degli obiettivi proposti	12.5%		0%
Item dell'analisi di clima relativi al processo di valutazione	12.5%		0%
Gestione del processo di calibrazione	12.5%		0%
Gestione dei ricorsi	12.5%		0%
Totale			0%

Quadro complessivo

	Valutazione	Peso	Punteggio
Performance organizzativa	#DIV/0!	10	#DIV/0!
Performance individuale			
Indicatori di performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità; Obiettivi individuali o di gruppo	0%	50	0,00
Contributo alla performance dell'Ente	0%	5	0,00
Competenze professionali e/o manageriali dimostrate	0%	30	0,00
Capacità di valutazione dei collaboratori	0%	15	0,00
Totale			#DIV/0!

Valutazione ai fini della premialità	#DIV/0!
---	----------------

Commenti del valutato

Iniziative di sviluppo concordate

Firma del Valutatore

Firma del Valutato



Comune di Modena

Scheda di valutazione della performance Incaricati di Elevata Qualificazione

Anno

Valutato

Valutatore

Performance organizzativa

Indicatore	Livello atteso	Peso	Grado di raggiungimento	Valutazione
Salute organizzativa		50%	#DIV/0!	#DIV/0!
<i>Risorse umane: qualità del clima organizzativo</i>	Tasso di risposta > 70% Soddisfazione media > 60%			0%
<i>Salute finanziaria: indicatori di bilancio</i>	Indice di rigidità degli impieghi < 70% Equilibrio strutturale di parte corrente			0%
<i>Salute digitale: livello di digitalizzazione dei procedimenti</i>	>40%			0%
<i>Salute etica: % di misure previste nella Sottosezione Rischi Corruttivi e Trasparenza del PIAO attuate</i>	>95%			0%
<i>Aggiornamento dei documenti previsti dalla normativa vigente per il miglioramento della sicurezza sui luoghi di lavoro</i>	Attuazione delle misure previste >95%			0%
Media di tutti gli obiettivi/attività caratteristiche di PIAO	% di raggiungimento media	25%		0%
Media di tutte le indagini di soddisfazione degli utenti	>95%	25%		0%
Totale				#DIV/0!

Performance individuale

Indicatori di performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
attività caratteristica e obiettivi individuali o di gruppo; Contributo individuale

Indicatore	Livello atteso	Peso	Grado di raggiungimento	Contributo individuale	Raggiungimento individuale	Esito complessivo
Attività/Obiettivo 1	Livello atteso 1	20%		Pari al resto del gruppo	0%	0%
Attività/Obiettivo 2	Livello atteso 2	20%		Pari al resto del gruppo	0%	0%
Attività/Obiettivo 3	Livello atteso 3	20%		Pari al resto del gruppo	0%	0%
Attività/Obiettivo 4	Livello atteso 4	20%		Pari al resto del gruppo	0%	0%
Attività/Obiettivo 5	Livello atteso 5	20%		Pari al resto del gruppo	0%	0%
Totale						0%

Comportamenti di cittadinanza organizzativa

Comportamenti di cittadinanza organizzativa	Valutazione	Esito
Comportamenti di cittadinanza organizzativa		0%
Totale		0%

Competenze professionali e/o manageriali dimostrate

Competenza	Livello	Peso	Grado di raggiungimento	Valutazione	Esito
Capacità di contribuire attivamente all'attuazione degli obiettivi strategici	3	12.5%		0%	0%
Capacità di orientare e gestire il cambiamento	2	12.5%		0%	0%
Attenzione alle ricadute delle attività sui Cittadini	3	12.5%		0%	0%
Problem solving proattivo	3	12.5%		0%	0%
Capacità di gestire il tempo e le emergenze	3	12.5%		0%	0%
Capacità di coordinarsi in modo responsabile	2	12.5%		0%	0%
Capacità di gestire i collaboratori	2	12.5%		0%	0%
Capacità di gestire la flessibilità in modo equo e responsabile	2	12.5%		0%	0%
Totale					0%

Capacità di valutazione dei collaboratori

Fattore di valutazione	Peso	Grado di raggiungimento	Valutazione
Differenziazione motivata (Scarto quadratico medio e relativa motivazione)	12.5%		0%
Effettuazione dei monitoraggi intermedi in modo costruttivo	12.5%		0%
Effettuazione dei colloqui di feedback in modo costruttivo	12.5%		0%
Presenza di ricorsi avverso la valutazione rispetto ai quali c'è una proposta di accoglimento ancorché parziale da parte del valutatore di seconda istanza del ricorso	12.5%		0%
Qualità degli obiettivi proposti	12.5%		0%
Item dell'analisi di clima relativi al processo di valutazione	12.5%		0%
Gestione del processo di calibrazione	12.5%		0%
Gestione dei ricorsi	12.5%		0%
Totale			0%

Quadro complessivo

	Valutazione	Peso	Punteggio
Performance organizzativa	#DIV/0!	10	#DIV/0!
Performance individuale			
Indicatori di performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità Obiettivi individuali o di gruppo	0%	50	0,00
Contributo alla performance dell'Ente	0%	10	0,00
Competenze professionali e/o manageriali dimostrate	0%	30	0,00
Capacità di valutazione dei collaboratori	0%	10	0,00
Totale			#DIV/0!

Valutazione ai fini della premialità	#DIV/0!
---	----------------

Commenti del valutato

Iniziative di sviluppo concordate

Firma del Valutatore

Firma del Valutato



Comune di Modena

Scheda di valutazione della performance
Funzionari con ruolo di coordinamento

Anno

Valutato

Valutatore

Performance organizzativa

Indicatore	Livello atteso	Peso	Grado di raggiungimento	Valutazione
Salute organizzativa		50%	#DIV/0!	#DIV/0!
<i>Risorse umane: qualità del clima organizzativo</i>	Tasso di risposta > 70% Soddisfazione media > 60%			0%
<i>Salute finanziaria: indicatori di bilancio</i>	Indice di rigidità degli impieghi < 70% Equilibrio strutturale di parte corrente			0%
<i>Salute digitale: livello di digitalizzazione dei procedimenti</i>	>40%			0%
<i>Salute efficace: % di misure previste nella Sottosezione Rischi Corruttivi e Trasparenza del PIAO attuate</i>	>95%			0%
<i>Aggiornamento dei documenti previsti dalla normativa vigente per il miglioramento della sicurezza sui luoghi di lavoro</i>	Attuazione delle misure previste >95%			0%
Media di tutti gli obiettivi/attività caratteristiche di PIAO	% di raggiungimento media	25%		0%
Media di tutte le indagini di soddisfazione degli utenti	>95%	25%		0%
Totale				#DIV/0!

Performance individuale

Indicatori di performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
attività caratteristica e obiettivi individuali o di gruppo; Contributo individuale

Indicatore	Livello atteso	Peso	Grado di raggiungimento	Contributo individuale	Raggiungimento individuale	Esito complessivo
Attività/Obiettivo 1	Livello atteso 1	20%		Pari al resto del gruppo	0%	0%
Attività/Obiettivo 2	Livello atteso 2	20%		Pari al resto del gruppo	0%	0%
Attività/Obiettivo 3	Livello atteso 3	20%		Pari al resto del gruppo	0%	0%
Attività/Obiettivo 4	Livello atteso 4	20%		Pari al resto del gruppo	0%	0%
Attività/Obiettivo 5	Livello atteso 5	20%		Pari al resto del gruppo	0%	0%
Totale						0%

Comportamenti di cittadinanza organizzativa

Comportamenti di cittadinanza organizzativa	Valutazione	Esito
Comportamenti di cittadinanza organizzativa		0%
Totale		0%

Competenze professionali e/o manageriali dimostrate

Competenza	Livello	Peso	Grado di raggiungimento	Valutazione	Esito
Capacità di contribuire attivamente all'attuazione degli obiettivi strategici	2	12.5%		0%	0%
Capacità di operare in un contesto aperto all'innovazione	3	12.5%		0%	0%
Attenzione alle ricadute delle attività sui Cittadini	2	12.5%		0%	0%
Problem solving proattivo	3	12.5%		0%	0%
Capacità di gestire il tempo e le emergenze	2	12.5%		0%	0%
Capacità di coordinarsi in modo responsabile	2	12.5%		0%	0%
Capacità di coordinare un gruppo	3	12.5%		0%	0%
Capacità di gestire la flessibilità in modo equo e responsabile	1	12.5%		0%	0%
Totale					0%

Capacità di valutazione dei collaboratori

Fattore di valutazione	Peso	Grado di raggiungimento	Valutazione
Differenziazione motivata (Scarto quadratico medio e relativa motivazione)	12.5%		0%
Effettuazione dei monitoraggi intermedi in modo costruttivo	12.5%		0%
Effettuazione dei colloqui di feedback in modo costruttivo	12.5%		0%
Presenza di ricorsi avverso la valutazione rispetto ai quali c'è una proposta di accoglimento ancorché parziale da parte del valutatore di seconda istanza del ricorso	12.5%		0%
Qualità degli obiettivi proposti	12.5%		0%
Item dell'analisi di clima relativi al processo di valutazione	12.5%		0%
Gestione del processo di calibrazione	12.5%		0%
Gestione dei ricorsi	12.5%		0%
Totale			0%

Quadro complessivo

	Valutazione	Peso	Punteggio
Performance organizzativa	#DIV/0!	10	#DIV/0!
Performance individuale			
Indicatori di performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità; Obiettivi individuali o di gruppo	0%	50	0,00
Contributo alla performance dell'Ente	0%	15	0,00
Competenze professionali e/o manageriali dimostrate	0%	30	0,00
Capacità di valutazione dei collaboratori	0%	5	0,00
Totale			#DIV/0!

Valutazione ai fini della premialità	#DIV/0!
---	----------------

Commenti del valutato

Iniziative di sviluppo concordate

Firma del Valutatore

Firma del Valutato



Comune di Modena

Scheda di valutazione della performance Funzionari

Anno

Valutato

Valutatore

Performance organizzativa

Indicatore	Livello atteso	Peso	Grado di raggiungimento	Valutazione
Salute organizzativa		50%	#DIV/0!	#DIV/0!
<i>Risorse umane: qualità del clima organizzativo</i>	Tasso di risposta > 70% Soddisfazione media > 60%			0%
<i>Salute finanziaria: indicatori di bilancio</i>	Indice di rigidità degli impieghi < 70% Equilibrio strutturale di parte corrente			0%
<i>Salute digitale: livello di digitalizzazione dei procedimenti</i>	>40%			0%
<i>Salute etica: % di misure previste nella Sottosezione Rischi Corruttivi e Trasparenza del PIAO attuate</i>	>95%			0%
<i>Aggiornamento dei documenti previsti dalla normativa vigente per il miglioramento della sicurezza sui luoghi di lavoro</i>	Attuazione delle misure previste >95%			0%
Media di tutti gli obiettivi/attività caratteristiche di PIAO	% di raggiungimento media	25%		0%
Media di tutte le indagini di soddisfazione degli utenti	>95%	25%		0%
Totale				#DIV/0!

Performance individuale

Indicatori di performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
attività caratteristica e obiettivi individuali o di gruppo; Contributo individuale

Indicatore	Livello atteso	Peso	Grado di raggiungimento	Contributo individuale	Raggiungimento individuale	Esito complessivo
Attività/Obiettivo 1	Livello atteso 1	20%		Pari al resto del gruppo	0%	0%
Attività/Obiettivo 2	Livello atteso 2	20%		Pari al resto del gruppo	0%	0%
Attività/Obiettivo 3	Livello atteso 3	20%		Pari al resto del gruppo	0%	0%
Attività/Obiettivo 4	Livello atteso 4	20%		Pari al resto del gruppo	0%	0%
Attività/Obiettivo 5	Livello atteso 5	20%		Pari al resto del gruppo	0%	0%
Totale						0%

Comportamenti di cittadinanza organizzativa

Comportamenti di cittadinanza organizzativa	Valutazione	Esito
Comportamenti di cittadinanza organizzativa		0%
Totale		0%

Competenze professionali e/o manageriali dimostrate

Competenza	Livello	Peso	Grado di raggiungimento	Valutazione	Esito
Propositività nell'attuazione delle indicazioni	3	15%		0%	0%
Capacità di operare in un contesto aperto all'innovazione	3	14%		0%	0%
Attenzione alle ricadute delle attività sul Cittadino	2	15%		0%	0%
Problem solving proattivo	3	14%		0%	0%
Orientamento ai risultati	3	14%		0%	0%
Capacità di coordinarsi in modo responsabile	2	14%		0%	0%
Capacità di essere flessibile rispetto alle esigenze dell'organizzazione	3	14%		0%	0%
Totale					0%

Quadro complessivo

	Valutazione	Peso	Punteggio
Performance organizzativa	#DIV/0!	10	#DIV/0!
Performance individuale			
Indicatori di performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità; Obiettivi individuali o di gruppo	0%	50	0,00
Contributo alla performance dell'Ente	0%	20	0,00
Competenze professionali e/o manageriali dimostrate	0%	30	0,00
Totale			#DIV/0!

Valutazione ai fini della premialità	#DIV/0!
---	----------------

Commenti del valutato

Iniziative di sviluppo concordate

Firma del Valutatore

Firma del Valutato



Comune di Modena

Scheda di valutazione della performance Istruttori

Anno

Valutato

Valutatore

Performance organizzativa

Indicatore	Livello atteso	Peso	Grado di raggiungimento	Valutazione
Salute organizzativa		50%	#DIV/0!	#DIV/0!
<i>Risorse umane: qualità del clima organizzativo</i>	Tasso di risposta > 70% Soddisfazione media > 60%			0%
<i>Salute finanziaria: indicatori di bilancio</i>	Indice di rigidità degli impieghi < 70% Equilibrio strutturale di parte corrente			0%
<i>Salute digitale: livello di digitalizzazione dei procedimenti</i>	>40%			0%
<i>Salute etica: % di misure previste nella Sottosezione Rischi Corruttivi e Trasparenza del PIAO attuate</i>	>95%			0%
<i>Aggiornamento dei documenti previsti dalla normativa vigente per il miglioramento della sicurezza sui luoghi di lavoro</i>	Attuazione delle misure previste >95%			0%
Media di tutti gli obiettivi/attività caratteristiche di PIAO	% di raggiungimento media	25%		0%
Media di tutte le indagini di soddisfazione degli utenti	>95%	25%		0%
Totale				#DIV/0!

Performance individuale

Indicatori di performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità; attività caratteristica e obiettivi individuali o di gruppo; Contributo individuale

Indicatore	Livello atteso	Peso	Grado di raggiungimento	Contributo individuale	Raggiungimento individuale	Esito complessivo
Attività/Obiettivo 1	Livello atteso 1	20%		Pari al resto del gruppo	0%	0%
Attività/Obiettivo 2	Livello atteso 2	20%		Pari al resto del gruppo	0%	0%
Attività/Obiettivo 3	Livello atteso 3	20%		Pari al resto del gruppo	0%	0%
Attività/Obiettivo 4	Livello atteso 4	20%		Pari al resto del gruppo	0%	0%
Attività/Obiettivo 5	Livello atteso 5	20%		Pari al resto del gruppo	0%	0%
Totale						0%

Comportamenti di cittadinanza organizzativa

Comportamenti di cittadinanza organizzativa	Valutazione	Esito
Comportamenti di cittadinanza organizzativa		0%
Totale		0%

Competenze professionali e/o manageriali dimostrate

Competenza	Livello	Peso	Grado di raggiungimento	Valutazione	Esito
Propositività nell'attuazione delle indicazioni	2	15%		0%	0%
Capacità di operare in un contesto aperto all'innovazione	2	14%		0%	0%
Capacità relazionale con l'utenza interna/esterna	3	15%		0%	0%
Problem solving proattivo	2	14%		0%	0%
Orientamento ai risultati	3	14%		0%	0%
Collaborazione attiva con i colleghi	3	14%		0%	0%
Capacità di essere flessibile rispetto alle esigenze dell'organizzazione	2	14%		0%	0%
Totale					0%

Quadro complessivo

	Valutazione	Peso	Punteggio
Performance organizzativa	#DIV/0!	10	#DIV/0!
Performance individuale			
Indicatori di performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità; Obiettivi individuali o di gruppo	0%	45	0,00
Contributo alla performance dell'Ente	0%	25	0,00
Competenze professionali e/o manageriali dimostrate	0%	30	0,00
Totale			#DIV/0!

Valutazione ai fini della premialità	#DIV/0!
---	----------------

Commenti del valutato

Iniziative di sviluppo concordate

Firma del Valutatore

Firma del Valutato



Comune di Modena

Scheda di valutazione della performance Operatori

Anno

Valutato

Valutatore

Performance organizzativa

Indicatore	Livello atteso	Peso	Grado di raggiungimento	Valutazione
Salute organizzativa		50%	#DIV/0!	#DIV/0!
<i>Risorse umane: qualità del clima organizzativo</i>	Tasso di risposta > 70% Soddisfazione media > 60%			0%
<i>Salute finanziaria: indicatori di bilancio</i>	Indice di rigidità degli impieghi < 70% Equilibrio strutturale di parte corrente			0%
<i>Salute digitale: livello di digitalizzazione dei procedimenti</i>	>40%			0%
<i>Salute etica: % di misure previste nella Sottosezione Rischi Corruttivi e Trasparenza del PIAO attuate</i>	>95%			0%
<i>Aggiornamento dei documenti previsti dalla normativa vigente per il miglioramento della sicurezza sui luoghi di lavoro</i>	Attuazione delle misure previste >95%			0%
Media di tutti gli obiettivi/attività caratteristiche di PIAO	% di raggiungimento media	25%		0%
Media di tutte le indagini di soddisfazione degli utenti	>95%	25%		0%
Totale				#DIV/0!

Performance individuale

Indicatori di performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
attività caratteristica e obiettivi individuali o di gruppo; Contributo individuale

Indicatore	Livello atteso	Peso	Grado di raggiungimento	Contributo individuale	Raggiungimento individuale	Esito complessivo
Attività/Obiettivo 1	Livello atteso 1	20%		Pari al resto del gruppo	0%	0%
Attività/Obiettivo 2	Livello atteso 2	20%		Pari al resto del gruppo	0%	0%
Attività/Obiettivo 3	Livello atteso 3	20%		Pari al resto del gruppo	0%	0%
Attività/Obiettivo 4	Livello atteso 4	20%		Pari al resto del gruppo	0%	0%
Attività/Obiettivo 5	Livello atteso 5	20%		Pari al resto del gruppo	0%	0%
Totale						0%

Comportamenti di cittadinanza organizzativa

Comportamenti di cittadinanza organizzativa	Valutazione	Esito
Comportamenti di cittadinanza organizzativa		0%
Totale		0%

Competenze professionali e/o manageriali dimostrate

Competenza	Livello	Peso	Grado di raggiungimento	Valutazione	Esito
Propositività nell'attuazione delle indicazioni	1	15%		0%	0%
Capacità di operare in un contesto aperto all'innovazione	2	14%		0%	0%
Capacità relazionale con l'utenza interna/esterna	2	14%		0%	0%
Problem solving proattivo	2	14%			
Capacità di operare con precisione e rispetto dei tempi	3	14%		0%	0%
Collaborazione attiva con i colleghi	2	15%		0%	0%
Capacità di essere flessibile rispetto alle esigenze dell'organizzazione	2	14%		0%	0%
Totale					0%

Quadro complessivo

	Valutazione	Peso	Punteggio
Performance organizzativa	#DIV/0!	10	#DIV/0!
Performance individuale			
Indicatori di performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità; Obiettivi individuali o di gruppo	0%	40	0,00
Contributo alla performance dell'Ente	0%	30	0,00
Competenze professionali e/o manageriali dimostrate	0%	30	0,00
Totale			#DIV/0!

Valutazione ai fini della premialità	#DIV/0!
---	----------------

Commenti del valutato

Iniziative di sviluppo concordate

Firma del Valutatore

Firma del Valutato