

## DISCIPLINA DI DETTAGLIO SMIVAP (ALLEGATO A)

### VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI E DELLE COMPETENZE (Disciplina di dettaglio SMIVAP)

La valutazione dei comportamenti organizzativi e delle competenze (prevista dall'Art.7 Del Regolamento SMIVAP) comprende gli soft skills rientranti nell'area delle competenze Realizzative, Comunicative/Relazionali, Efficacia e Manageriali:



Le competenze organizzative sono descritte in termini di capacità nel mettere in atto comportamenti, come sotto riportati:

COMPETENZA	DESCRIZIONE
<b>PROBLEM SOLVING</b>	Indica la capacità di: elaborare soluzioni personali concrete e pertinenti, ponderandone gli sviluppi e valutandone le conseguenze; comprendere il problema, con intelligenza pratica, formulando strategie di risposta diversificate in funzione del contesto e/o degli interlocutori e proponendo soluzioni in grado di favorire il miglior risultato; aggregare gli elementi presenti in un problema e di individuarne gli aspetti essenziali e prioritari, onde pervenire ad una efficace sintesi delle conclusioni.
<b>FLESSIBILITÀ</b>	Indica la capacità di: essere aperto ad un sereno e costruttivo confronto con gli altri, gestendo efficacemente eventuali contrasti; agire senza lasciarsi condizionare da pregiudizi e/o vincoli operativi, manifestando propensione a recepire nuovi stimoli ed opportunità; modificare il proprio stile di comportamento in funzione del contesto, adattandosi con facilità a situazioni e interlocutori diversi.
<b>DECISIONE</b>	Indica la capacità di: essere in grado di prendere scelte coscienti e ragionate tra varie possibilità di azione o di comportamento, mediante l'analisi e la sintesi di dati ed informazioni, anche in condizioni di incertezza e di complessità; essere risoluto, determinato e possedere un buon grado di prontezza e fermezza nel decidere.
<b>ORIENTAMENTO AL RISULTATO</b>	Indica la capacità di: mostrare costanza e persistenza nel raggiungere gli obiettivi programmati, utilizzando persuasione ed intuizione; capacità di lavorare per il perseguimento di obiettivi, anche attraverso la autodeterminazione degli stessi, definendo livelli di prestazione sfidanti; essere efficace finalizzando con continuità le proprie ed altrui attività al conseguimento dei risultati.
<b>INIZIATIVA</b>	Indica la capacità di: attivarsi in modo autonomo nell'ambito delle proprie responsabilità e dei propri compiti, senza attendere indicazioni dagli altri e senza subire gli eventi; affrontare con passione l'impegno lavorativo ed in particolare tutto ciò che non è definibile e prescritto nel lavoro (attività non puramente esaustive, situazioni impreviste, eventi complessi) a cogliere le opportunità; reagire attivamente nelle situazioni anche eccezionali o di crisi, assumendosi le proprie responsabilità; proporre spontaneamente idee, osservazioni, interpretazioni e soluzioni.
<b>PIANIFICAZIONE</b>	Indica la capacità di: impostare, pianificare e organizzare il lavoro (proprio o di altre persone) per il raggiungimento del risultato utilizzando in modo efficiente ed efficace le risorse a propria disposizione (intese in termini di tempo, tecnologie, mezzi economici, mezzi finanziari, strumenti e spazi di lavoro, ecc.).
<b>LAVORO DI</b>	Indica la capacità di: sentirsi parte del sistema organizzativo, contribuendo insieme ai

<b>GRUPPO</b>	colleghi, collaboratori, gruppi di lavoro, altre strutture e propri responsabili alla realizzazione degli obiettivi comuni con disponibilità e spirito di collaborazione; capacità di far circolare informazioni, idee e nuove conoscenze di cui dispone, mettendole a disposizione del gruppo di lavoro; lavorare con gli altri a prescindere dalle eventuali preferenze e/o simpatie meramente personali.
<b>INNOVAZIONE</b>	Indica la capacità di: essere aperto alle novità, ai mutamenti e alle trasformazioni che possano andar a modificare radicalmente o meno la situazione preesistente; implementare nuove idee, non temendo l'errore ma piuttosto cercando, qualora si manifesti, di viverlo come un'occasione di apprendimento e miglioramento.
<b>COMUNICAZIONE</b>	Indica la capacità di: utilizzare efficacemente il linguaggio verbale e l'espressione non verbale (gestualità, tono della voce, ecc.) rispetto alle diverse finalità della comunicazione quali, ad esempio, informare ed esporre fatti, raccogliere informazioni, convincere, motivare ed interessare; concepire e produrre documenti di varia natura (lettere, e-mail, comunicati, manuali, relazioni, presentazioni, ecc.) con un uso corretto ed efficace del linguaggio; scegliere il corretto strumento di comunicazione, a seconda delle differenti situazioni da gestire; cogliere ed esprimere contenuti anche complessi con chiarezza e linearità.
<b>ORIENTAMENTO AL CITTADINO</b>	Indica la capacità di: cogliere le esigenze del cittadino, orientando costantemente la propria attività al soddisfacimento delle sue esigenze, coerentemente con gli standard e gli obiettivi organizzativi; ascoltare, approfondire ed analizzare le esigenze del cittadino, garantendo il rispetto delle tempistiche e la qualità del risultato; modificare le proprie decisioni di lavoro in relazione alle esigenze di tale stakeholder, nell'ottica del customer satisfaction.

#### La Metrica di riferimento

Le competenze sono definite attraverso un "grading", ovvero, una scala di valori attesi per quella specifica competenza e valore conseguito. Ogni Dirigente indica ad inizio anno nella scheda di Orientamento delle Competenze le 5 competenze chiave connesse alle sue responsabilità, andandone a definire il valore obiettivo. Tale scheda di Orientamento dovrà essere, poi, validata dall'OIV.

In sede di rendicontazione annuale, il dirigente valutato predisporrà una Scheda di Verifica dei Comportamenti e delle Competenze Agite. Nelle stessa scheda saranno descritti i valori attesi per ogni competenza individuata, i valori conseguiti e, per ciascuna competenza sarà descritto in quale contesto/azione/situazione la stessa è stata agita coerentemente al livello di grading.

La Scheda di Verifica, insieme alla scheda relativa agli Obiettivi Gestionali/operativi, sarà oggetto di valutazione da parte dell'OIV che, successivamente, potrà richiedere eventuali chiarimenti ed integrazioni.

#### Grading delle competenze e dei comportamenti agiti

Punteggio	Descrizione
<b>0 – Assente</b>	Il valutato non possiede la competenza in questione.
<b>1 – Scarso</b>	Il possesso della competenza è limitato, viene agito in pochi casi e incide in misura marginale sull'effettiva responsabilità/capacità del valutato.
<b>2 – Medio</b>	Il valutato ha una padronanza base della competenza, che viene agita dallo stesso in situazioni mediamente complesse.
<b>3 – Discreto</b>	Il valutato possiede una discreta padronanza della competenza.
<b>4 – Elevato</b>	Elevata padronanza della competenza, che consente al valutato di agire in situazioni complesse e variabili mettendo in atto comportamenti coerenti e positivi.
<b>5 – Eccellente</b>	La competenza è un punto di forza del valutato che gli consente sia di gestire situazioni complesse e variabili, sia di essere per la specifica competenza un punto di riferimento all'interno dell'Amministrazione.

Analoga procedura riguarda la valutazione di comportamenti e competenze del personale titolare di posizione organizzativa (Art.8 dello SMIVAP).

Ogni funzionario incaricato di Posizione Organizzativa indica, ad inizio anno, nella Scheda di Orientamento delle Competenze, le 5 “competenze chiave” connesse alle sue responsabilità, andando poi a fissarne il valore obiettivo. Tale scheda dovrà esser successivamente validata dal Dirigente sovraordinato.

In sede di rendicontazione annuale, il titolare di posizione organizzativa predisporrà una Scheda di Verifica dei Comportamenti e delle Competenze Agite nella quale saranno descritti i valori attesi per ogni competenza individuata, i valori conseguiti e per ciascuna competenza sarà descritto in quale contesto/azione/situazione la competenza è stata agita coerentemente al livello di grading.

La Scheda di Verifica, insieme alla scheda relativa agli Obiettivi Individuali, sarà oggetto di valutazione da parte del Dirigente sovraordinato, il quale, in un momento successivo, potrà richiedere eventuali chiarimenti ed integrazioni.

**Valutazione dei comportamenti organizzativi e delle competenze attese per il Personale non dotato di incarichi di responsabilità**

Per quanto riguarda il personale non dotato di incarichi di responsabilità, la valutazione riguardo i comportamenti organizzativi e le competenze attese insisterà su quattro differenti “competenze chiave”, quali:



Le competenze organizzative sono descritte in termini di capacità di mettere in atto determinati comportamenti, come sotto riportati:

COMPETENZ A	DESCRIZIONE
<b>IMPEGNO E FLESSIBILITÀ</b>	Indica la capacità di armonizzare il proprio lavoro rispetto ad obiettivi e priorità fissati dal Dirigente.
<b>RELAZIONE CON I COLLEGHI</b>	Indica la capacità di interagire all'interno del proprio ufficio e all'interno dell'amministrazione
<b>PROATTIVITÀ</b>	Indica la capacità di proporre soluzioni e/o modalità lavorative al fine di risolvere i problemi
<b>QUALITÀ DEL LAVORO</b>	Indica l'attenzione alla qualità intrinseca delle attività e dei prodotti servizi che si contribuisce a realizzare.

**Grading delle competenze e dei comportamenti agiti**

Punteggio	Descrizione
<b>0 – Assente</b>	Il valutato non possiede la competenza in questione.
<b>1 – Scarso</b>	Il possesso della competenza è limitato, viene agito in pochi casi e incide in misura marginale sull'effettiva responsabilità/capacità del valutato.
<b>2 – Medio</b>	Il valutato ha una padronanza base della competenza, che viene agita dallo stesso in situazioni mediamente complesse.
<b>3 – Discreto</b>	Il valutato possiede una discreta padronanza della competenza.
<b>4 – Elevato</b>	Elevata padronanza della competenza, che consente al valutato di agire in situazioni complesse e variabili mettendo in atto comportamenti coerenti e positivi.
<b>5 – Eccellente</b>	La competenza è un punto di forza del valutato che gli consente sia di gestire situazioni complesse e variabili, sia di essere per la specifica competenza un punto di riferimento all'interno dell'Amministrazione.

**ALLEGATO B**  
**SCHEDE DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DI VALUTAZIONE DELLA**  
**PERFORMANCE INDIVIDUALE**  
**Per il Personale Dirigente ed il Personale titolare di Posizione Organizzativa**

In allegato le seguenti schede:

- I. Scheda di Assegnazione degli Obiettivi per il Personale Dirigente;
- II. Scheda di Assegnazione degli Obiettivi per il Personale non dirigente, titolare di Posizione Organizzativa;
- III. Scheda di Valutazione della Performance Individuale per il Personale Dirigente;
- IV. Scheda di Valutazione della Performance Individuale per il Personale non dirigente, titolare di Posizione Organizzativa
- V. Scheda di valutazione del Personale non dirigente, privo di incarichi di responsabilità
- VI. Scheda Consuntivazione Performance Istituzionale

**NOTE PER LA COMPILAZIONE**

Prima di compilare le seguenti schede, può essere opportuno riportare alla mente alcuni concetti chiave:

- A ciascun titolare di Posizione Organizzativa possono essere assegnati Obiettivi Individuali in numero compreso tra 1 e 5.
- Gli Obiettivi Individuali ed Operativi devono essere individuati secondo quanto disposto dall'art. 4 del presente Sistema di Valutazione della Performance.
- *Il Peso totale degli Obiettivi Individuali od Operativi* deve essere uguale a 100.
- *Il Peso dei singoli Obiettivi Individuali* indica come ed in che entità ognuno di essi abbia concorso al raggiungimento del fattore valutativo "Obiettivi Individuali".
- *Il peso dei singoli Obiettivi Operativi* indica come ed in che entità ognuno di essi abbia concorso al raggiungimento del fattore valutativo "Obiettivi Operativi".
- Per ogni Obiettivo Individuale/Operativo va individuato un solo indicatore.
- Col termine:
  - *"Valore Iniziale"* si intende, ove coerente, il valore consuntivo dell'indicatore al 31 Dicembre dell'Anno N-1;
  - *"Target"* si intende il valore atteso dell'indicatore per l'anno di riferimento.
  
- Le competenze e i comportamenti organizzativi sono sotto elencati.
- Il peso delle singole competenze e dei comportamenti organizzativi rappresenta la rilevanza di ciascuno di tali fattori.
- Il peso totale delle competenze e dei comportamenti organizzativi deve essere pari a 100.

## Scheda di Assegnazione degli Obiettivi per il Personale Dirigente

Scheda di Assegnazione degli Obiettivi – Personale Dirigente							
Anno 20XX							
Direzione / Settore							
Dirigente	Matricola:		Cognome:		Nome:		
Obiettivi Operativi							
Descrizione Obiettivo Operativo	OBST di riferimento	Peso OBO	Fasi/Azioni Previste	Descrizione Indicatore	Tempi di avanzamento	Valore Iniziale	Target
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							
		100					
Competenze e Comportamenti Organizzativi							
		Peso	Risultati Attesi		Motivazione		
1. <i>Problem Solving</i>							
2. <i>Flessibilità</i>							
3. <i>Decisione</i>							
4. <i>Orientamento al Risultato</i>							
5. <i>Iniziativa</i>							
6. <i>Pianificazione</i>							
7. <i>Lavoro di Gruppo</i>							
8. <i>Innovazione</i>							
9. <i>Comunicazione</i>							
10. <i>Orientamento al Cittadino</i>							
		100					
Data .....							
Il Valutato (per presa Visione)				Il Valutatore			
_____				_____			

Scheda di Assegnazione degli Obiettivi per il Personale non dirigente, titolare di Posizione Organizzativa

Scheda di Assegnazione degli Obiettivi – Personale non dirigente, titolare di Posizione Organizzativa				
Anno 20XX				
Direzione				
Settore				
Dipendente	Matricola:	Cognome:	Nome:	
Categoria		Denominazione P.O.		
Obiettivi Individuali				
Descrizione Obiettivo	Peso	Descrizione Indicatore	Valore Iniziale	Target
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
	<b>100</b>			
Competenze e Comportamenti Organizzativi				
	Peso	Risultati Attesi	Motivazione	
1. <i>Problem Solving</i>				
2. <i>Flessibilità</i>				
3. <i>Decisione</i>				
4. <i>Orientamento al Risultato</i>				
5. <i>Iniziativa</i>				
6. <i>Pianificazione</i>				
7. <i>Lavoro di Gruppo</i>				
8. <i>Innovazione</i>				
9. <i>Comunicazione</i>				
10. <i>Orientamento al Cittadino</i>				
	<b>100</b>			
Data .....				
Il Dipendente assegnatario (per presa Visione)		Il Dirigente Valutatore		
_____		_____		

Scheda di Valutazione della Performance Individuale per il Personale Dirigente

Scheda Valutazione Performance Individuale – Personale Dirigente											
Anno 20XX											
Direzione											
Dirigente	Matricola:	Cognome:			Nome:						
Performance Istituzionale											
Performance Organizzativa della Struttura di Diretta Responsabilità											
Obiettivi Operativi											
Descrizione Obiettivo Operativo	OBST di riferimento	Peso OBO	Fasi/Azioni Previste	Descrizione Indicatore	Tempi di avanzamento	Valore Iniziale	Target	Valore Consuntivo	Risultato	Risultato Pesato	
1.											
2.											
3.											
4.											
5.											
6.											
		<b>100</b>	<b>Totale Risultato</b>								
Competenze e Comportamenti Organizzativi											
		Peso	Valore Consuntivo (1-5)		Motivazione			Risultato Pesato			
1. Problem Solving											
2. Flessibilità											
3. Decisione											
4. Orientamento al Risultato											
5. Iniziativa											
6. Pianificazione											
7. Lavoro di Gruppo											
8. Innovazione											
9. Comunicazione											
10. Orientamento al Cittadino											
		<b>100</b>	<b>Totale Risultato</b>								
Sintesi Performance Individuale											
				Peso	Risultato Raggiunto	Risultato pesato					
Performance Istituzionale				15%							
Performance Organizzativa Struttura di Diretta Responsabilità				60%							
Valutazione delle Competenze e Comportamenti Organizzativi				25%							
<b>Risultato Raggiunto Complessivo</b>				<b>100%</b>							
										Data .....	
Il Valutato (per presa visione)					Il Valutatore						
_____					_____						

**Scheda di Valutazione della Performance Individuale per il Personale non dirigente, titolare di Posizione Organizzativa**

Scheda Valutazione Obiettivi Individuali – Personale non dirigente titolare di Posizione Organizzativa								
Anno 20XX								
Direzione								
Settore								
Dipendente	Matricola:	Cognome:	Nome:					
Categoria		Denominazione P.O.						
Performance Organizzativa della Struttura di Appartenenza								
Obiettivi Individuali								
Descrizione Obiettivo	Peso	Descrizione Indicatore	Valore Iniziale	Target	Valore Consuntivo	Risultato	Risultato Pesato	
1.								
2.								
3.								
4.								
5.								
	100	Totale Risultato						
Competenze e Comportamenti Organizzativi								
	Peso	Valore Consuntivo (1 - 5)	Motivazione		Risultato Pesato			
1. Problem Solving								
2. Flessibilità								
3. Decisione								
4. Orientamento al Risultato								
5. Iniziativa								
6. Pianificazione								
7. Lavoro di Gruppo								
8. Innovazione								
9. Comunicazione								
10. Orientamento al Cittadino								
	100	Totale Risultato						
Sintesi Performance Individuale								
	Peso	Risultato Raggiunto		Risultato pesato				
Performance Organizzativa della Struttura di Appartenenza	30%							
Obiettivi Individuali	30%							
Valutazione delle Competenze e Comportamenti Organizzativi	40%							
<b>Risultato Raggiunto Complessivo</b>	<b>100%</b>							
Data .....								
Il Valutato (per presa visione)				Il Valutatore				
_____				_____				

**Scheda di Valutazione della Performance Individuale per il Personale Dipendente privo di incarichi di responsabilità**

Scheda Valutazione Performance Individuale – Personale										
Anno 20XX										
Direzione										
Dirigente	Matricola:	Cognome:			Nome:					
Performance Organizzativa della Struttura Organizzativa di riferimento										
Obiettivi Operativi										
Descrizione Obiettivo Operativo	OBST di riferimento	Peso OBO	Fasi/Azioni Previste	Descrizione Indicatore	Tempi di avanzamento	Valore Iniziale	Target	Valore Consuntivo	Risultato	Risultato Pesato
1.										
2.										
3.										
4.										
5.										
6.										
<b>Totale Obiettivi Operativi</b>										
Competenze e Comportamenti Organizzativi										
		Peso	Valore Consuntivo (1-5)		Motivazione			Risultato Pesato		
IMPEGNO E FLESSIBILITÀ										
RELAZIONE CON I COLLEGHI										
PROATTIVITÀ										
QUALITÀ DEL LAVORO										
		<b>100</b>			<b>Totale risultato</b>					
Sintesi Performance Individuale										
				Peso	Risultato		Risultato pesato			
Performance Organizzativa Struttura di riferimento				70/100						
Valutazione delle Competenze e Comportamenti				30/100						
<b>Risultato finale</b>				<b>100</b>						
Data -----										
Il Valutato (per presa visione)					Il Valutatore					
_____					_____					

Scheda di Raggiungimento degli Obiettivi Istituzionali – Orizzonte Temporale Triennale

Scheda di Raggiungimento Obiettivi Istituzionali Triennali							
Anno 20XX							
Obiettivi Istituzionali							
Descrizione Obiettivo Istituzionale	OBST di riferimento	Policy di Riferimento	Descrizione Indicatore	Valore Iniziale	Target	Consuntivo	Peso
1.							
2.							
3.							
4.							
Risultato Raggiungimento Obiettivi Istituzionali							100