

AGENZIA CAMPANA PER L'EDILIZIA  
RESIDENZIALE

---

**Sistema di valutazione e misurazione  
della performance**

---

# AGENZIA CAMPANA PER L'EDILIZIA RESIDENZIALE

## **INDICE**

### **Capitolo I – Il Contesto di riferimento e l'oggetto del sistema di valutazione**

1. Contesto di riferimento
2. Sistema di valutazione

### **Capitolo II – SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE ED ORGANIZZATIVA**

1. Piano della performance e obiettivi

### **Capitolo III - Valutazione della performance**

1. Valutazione del personale dipendente non titolare di P.O.
2. Valutazione dei titolari di incarichi di P.O.
3. Valutazione dei dirigenti
4. Disposizioni comuni per la valutazione della performance dei titolari di P.O. nonché dei dirigenti, per la pesatura degli obiettivi
5. Premi non monetari

### **Allegato A Obiettivi di ruolo personale**

Categoria D Categoria C  
Categorie A e B

### **Allegato B Obiettivi di ruolo P.O.**

### **Allegato C Obiettivi di ruolo Dirigenti**

# AGENZIA CAMPANA PER L'EDILIZIA RESIDENZIALE

## CAPITOLO I

### IL CONTESTO DI RIFERIMENTO E L'OGGETTO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

#### **1. Contesto di riferimento**

L'attività dell'Ente s'informa principalmente a una missione altamente sociale e morale, che si esprime nel costante impegno per la conservazione, tutela e lo sviluppo del patrimonio di Edilizia Residenziale Pubblica, destinato a rispondere alla domanda di abitazione delle categorie socialmente deboli, che non sono in grado di accedere al mercato immobiliare, gestendo, all'uopo, nella maniera più efficiente ed efficace possibile, le risorse disponibili.

Tale missione va realizzata nell'ottica di un miglioramento costante delle proprie capacità programmatiche ed operative, facendo leva sulla professionalizzazione del personale, sulle soluzioni innovative e semplificatrici che propone la tecnologia, sulla continua ricerca di soluzioni procedurali e gestionali innovative ed adeguate al rispetto delle complesse normative esistenti.

#### **2. Sistema di valutazione**

Il presente documento si propone pertanto di definire il sistema di misurazione e valutazione della performance ai sensi del d. lgs. 150/2009 e s.m.i..

Tale sistema prevede:

- ☐ l'individuazione degli obiettivi che si intendono conseguire;
- ☐ la rilevazione e misurazione dei risultati;
- ☐ la valutazione della performance;
- ☐ il premio del merito e della professionalità, i cui criteri sono definiti dalla contrattazione decentrata.

**Il sistema di valutazione si applica ai dirigenti, agli incaricati di posizione organizzativa ed alla restante personale.**

Per **performance individuale** si intende il livello di prestazione di ciascun lavoratore, nell'ambito del proprio ruolo organizzativo, valutato sulla base del grado di conseguimento di obiettivi individuali nonché dell'adeguatezza dei comportamenti organizzativi dimostrati in rapporto al ruolo assegnato;

per **obiettivo** si intende il risultato atteso per il futuro, espresso in modo chiaro, sintetico, concreto, specifico, con riferimento ad un periodo determinato coincidente con l'anno o con l'arco temporale coperto da un progetto;

per **target** si intende il livello dell'obiettivo, rispetto al quale si valuta la bontà del risultato conseguito;

per **peso** si intende la consistenza dell'obiettivo, da declinarsi attraverso opportuni **parametri**;

per **progetto** si intende il complesso di attività relative un arco temporale determinato, finalizzate al conseguimento di specifici obiettivi e coinvolgenti più unità lavorative;

per **indicatore di risultato** si intende la misura utilizzata per informare sul grado di conseguimento di un obiettivo;

per **sistemi di verifica del risultato** si intendono le tecniche utilizzate per informare

# AGENZIA CAMPANA PER L'EDILIZIA RESIDENZIALE

sul grado di conseguimento di un obiettivo.

La valutazione della **performance organizzativa** sarà oggetto di eventuale specifica integrazione del presente sistema, in ragione dell'acquisizione di idonei strumenti atti alla sua rilevazione. Nelle more, la performance organizzativa verrà attuata attraverso i c.d. **progetti obiettivo**.

Il presente modello dovrà essere ulteriormente sviluppato per tener conto delle esigenze organizzative che emergeranno a seguito della sua applicazione; a tal fine, dovrà essere privilegiata un'ottica evolutiva e sperimentale, anche in considerazione della necessità di consolidare, nell'ambito dell'Ente, cultura e competenze valutative.

# AGENZIA CAMPANA PER L'EDILIZIA RESIDENZIALE

## CAPITOLO II

### SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE ED ORGANIZZATIVA

#### 1. *Piano della performance e obiettivi*

La performance esprime il grado di conseguimento degli obiettivi definiti nel Piano della performance triennale e, a cascata, negli atti di assegnazione degli obiettivi ai dirigenti ed ai dipendenti.

Tali obiettivi sono, di norma, tra loro collegati. Ad esempio; il miglioramento della qualità di un servizio (riduzione dei tempi di attesa) richiede il conseguimento di obiettivi di efficienza interna (riduzione tempi di lavoro per fase di processo).

Agli obiettivi assegnati ai dirigenti sono collegate, tramite il PEG, le risorse umane, strumentali ed economico-finanziarie in dotazione a detti dirigenti.

Gli obiettivi del direttore generale sono assegnati dal Consiglio di amministrazione.

Gli obiettivi degli altri dirigenti sono assegnati dal direttore generale.

Gli obiettivi ai titolari di posizione organizzativa sono assegnati dai dirigenti di riferimento.

Gli obiettivi al restante personale dipendente sono assegnati dai dirigenti di riferimento, previo confronto con i titolari di posizione organizzativa; ove questi ultimi non siano presenti, il confronto avviene con il personale preposto agli Uffici.

Per tutti gli obiettivi occorre individuare gli **indicatori di risultato**, che esprimano il livello di conseguimento dell'obiettivo e, ove possibile, i **targets**, ovvero livelli di risultato che indichino preventivamente il traguardo da superare perché l'obiettivo possa considerarsi pienamente raggiunto.

Per ciascun **indicatore di risultato**, dovranno essere chiariti:

**Titolo:** definizione sintetica dell'indicatore;

**Descrizione:** per evitare ambiguità nell'interpretazione, viene descritto dettagliatamente l'indicatore;

**Motivazione:** si indicano le motivazioni per le quali si vuole misurare questo aspetto e quali informazioni fornisce;

**Obiettivo:** si indica a quale obiettivo si riferisce l'indicatore;

**Tipo di calcolo / Formula / Formato:** se quantitativo, si indica come è calcolato; qual è la formula (scala, se qualitativo); qual è l'unità di misura;

**Fonte/i dei dati:** si indica da dove si possono ottenere i dati necessari;

**Frequenza di rilevazione:** si indica quanto spesso è rilevato questo indicatore;

**Target (valore desiderato):** si indica a che livello di performance si punta;

**Responsabile:** si indica il responsabile dell'obiettivo collegato all'indicatore.

A fine anno, ciascun responsabile sarà chiamato a redigere un rapporto finale sulla gestione, che esporrà in forma sintetica i risultati conseguiti per ciascun obiettivo, gli indicatori, gli scostamenti rispetto ai target, l'analisi delle cause degli scostamenti. I suddetti rapporti saranno sottoposti al Direttore Generale, che elabora la proposta per l'adozione della **relazione sulla performance**, che viene approvata dall'Organo Amministrativo e validata dall'Organismo di Valutazione.

# AGENZIA CAMPANA PER L'EDILIZIA RESIDENZIALE

La valutazione riguarderà:

- il personale dipendente;
- i titolari di incarico di posizione organizzativa;
- i dirigenti;
- il direttore generale, ancorchè in servizio con contratto di diritto privato.

L'arco temporale della valutazione della performance individuale coincide, per tutto il personale, con l'anno solare. Requisito necessario per essere valutati, per il personale contrattualizzato in regime di diritto pubblico, è lo svolgimento dei periodi di lavoro coincidenti con quelli indicati nel contratto integrativo decentrato mentre, per il direttore generale, si farà riferimento al periodo minimo riportato nel contratto privatistico.

## **Arrotondamenti**

I punteggi assegnati si arrotondano alla prima cifra decimale, per difetto, qualora il centesimo sia un numero inferiore a 5 e per eccesso, in caso contrario.

# AGENZIA CAMPANA PER L'EDILIZIA RESIDENZIALE

## CAPITOLO III

### VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

#### **1. VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE ED ORGANIZZATIVA DEL PERSONALE DIPENDENTE NON TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

Questo tipo di valutazione coinvolge:

- i Dirigenti, nel ruolo di valutatori;
- i propri collaboratori nel ruolo di valutati.

Il Consiglio di Amministrazione può stabilire che il ruolo di valutazione del dirigente, in particolari condizioni, sia da esercitarsi in coordinazione con altri dirigenti.

#### **I - PERFORMANCE INDIVIDUALE**

**La performance individuale è composta dalla performance di risultato e da quella di ruolo.**

- **la performance di risultato prende in considerazione la prestazione**, in relazione agli obiettivi formalmente assegnati;
- **la performance di ruolo prende in considerazione i comportamenti organizzativi** dimostrati in relazione alle attese connesse al proprio ruolo organizzativo.

##### **A) Valutazione della performance di risultato**

Questo tipo di valutazione considera l'apporto individuale allo svolgimento dell'attività del servizio e al conseguimento degli obiettivi stabiliti sui processi correnti cui si partecipa. I Dirigenti assicurano la piena conoscenza, da parte dei propri collaboratori, di tali obiettivi.

Per valutare l'apporto individuale si considerano i risultati ottenuti rispetto agli obiettivi assegnati ed al tempo fissato per conseguirli; il risultato ottenuto deve tener conto anche dei seguenti elementi:

- **qualità del lavoro:** qualità sostanziale dei prodotti della propria attività, testimoniata dall'assenza di errori e imperfezioni che ne richiedano la correzione;
- **intensità dell'impegno:** quantità di lavoro espletato, capacità di realizzare i volumi di lavoro richiesti, esecuzione delle attività con impegno e senso di responsabilità;
- **tempi:** esecuzione delle attività nei tempi richiesti, senza ritardi.

Verificato il risultato ottenuto (che sintetizza anche gli elementi sopra indicati e tiene conto del tempestivo conseguimento dello stesso risultato), ad esso viene associata un **punteggio che va da zero a dieci**, in cui cinque rappresenta un risultato insufficiente ma accettabile, sei un sufficiente raggiungimento del risultato e dieci un risultato davvero eccellente, oltre le attese.

# AGENZIA CAMPANA PER L'EDILIZIA RESIDENZIALE

Gli obiettivi di risultato del personale in servizio solo per una parte dell'anno, sono opportunamente ridimensionati.

## **B) Valutazione della performance di ruolo**

Questa valutazione prende in considerazione i comportamenti organizzativi attesi nei diversi ruoli organizzativi.

I comportamenti organizzativi sono assegnati dal Dirigente tra quelli contenuti all'interno di un "inventario" definito per tutto l'ente e suddiviso per categorie del sistema di classificazione professionale. L'assegnazione viene formalizzata nella scheda di valutazione individuale e comunicata preventivamente al lavoratore. Sono assegnati non meno di due comportamenti organizzativi. L'assegnazione è tendenzialmente omogenea a parità di ruolo coperto.

L'inventario dei "comportamenti organizzativi" per il personale dell'Ente è definito nell'allegato A al presente documento. Esso è sottoposto a revisione di anno in anno per effettuare le modifiche rese necessarie da mutamenti nei contesti organizzativi e da esigenze di evoluzione e miglioramento del sistema di valutazione. Le modifiche sono proposte dal direttore generale, previa conferenza dei dirigenti.

Per valutare la performance di ruolo, si attribuirà a ciascun comportamento organizzativo, un **punteggio da zero a dieci**, in cui cinque rappresenta un comportamento insufficiente ma accettabile, sei un comportamento sufficiente e dieci un comportamento davvero eccellente, oltre le attese. Il punteggio finale è la media aritmetica semplice dei punteggi assegnati a ciascuno di tali comportamenti.

## **C) Valutazione complessiva della performance individuale**

Il punteggio complessivo della performance individuale è ottenuto come sommatoria dei punteggi ottenuti nella performance di risultato e nella performance di ruolo.

I premi connessi alla performance individuale, definiti con i criteri contenuti nel contratto integrativo decentrato, si dividono in due categorie:

- **i premi base;**
- **i premi integrativi (per le prestazioni migliori).**

## **II - PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

Con i **progetti obiettivo** si realizza la c.d. performance organizzativa, cui può essere destinato uno specifico budget in sede di contrattazione decentrata.

**Tale performance rientra nella categoria della performance di risultato, che si aggiunge alla performance individuale eventualmente attivata .**

Questo tipo di performance considera l'apporto al conseguimento degli obiettivi connessi allo specifico progetto incentivante cui si partecipa.

Ai progetti possono partecipare anche dipendenti appartenenti ad altre aree, se ritenuti utili al raggiungimento dei relativi obiettivi.



# AGENZIA CAMPANA PER L'EDILIZIA RESIDENZIALE

I dirigenti definiscono i progetti obiettivo sulla base di quanto stabilito dalla conferenza dei dirigenti in ordine alle priorità, ai budgets, ai criteri di pesatura delle attività, alla partecipazione del personale. Il direttore generale propone, in sede di contrattazione decentrata, di destinare ai progetti obiettivo così definiti, un'apposita quota del salario accessorio, nell'ambito del complessivo budget destinato alla performance.

Nell'ambito di ciascun progetto obiettivo, a ciascun partecipante viene associata una quota di premio teorico attribuibile, secondo i criteri generali stabiliti nel contratto decentrato integrativo.

In esito allo svolgimento del progetto obiettivo se ne valutano i risultati raggiunti. Tale valutazione spetta, congiuntamente, al dirigente competente ed al direttore generale, sulla scorta di dati e parametri oggettivi.

Per valutare l'apporto individuale alla realizzazione degli obiettivi dei progetti si considerano i risultati ottenuti rispetto agli obiettivi individuali assegnati ed al tempo fissato per conseguirli, nonché il grado di apporto individuale al raggiungimento od al non raggiungimento dei risultati attesi per il complessivo progetto; il risultato ottenuto deve tener conto anche dei seguenti elementi:

- **qualità del lavoro:** qualità sostanziale dei prodotti della propria attività, testimoniata dall'assenza di errori e imperfezioni che ne richiedano la correzione;
- **intensità dell'impegno:** quantità di lavoro espletato, capacità di realizzare i volumi di lavoro richiesti, esecuzione delle attività con impegno e senso di responsabilità;
- **tempi:** esecuzione delle attività nei tempi richiesti, senza ritardi.

Verificato il risultato ottenuto (che sintetizza anche gli elementi sopra indicati e tiene conto del tempestivo conseguimento dello stesso risultato), ad esso viene associata un **punteggio che va da zero a dieci**, in cui quattro rappresenta un risultato insufficiente ma accettabile, sette un risultato pienamente sufficiente e dieci un risultato davvero eccellente, oltre le attese.

I premi connessi ai progetti obiettivo sono definiti con i criteri contenuti nel contratto integrativo decentrato.

### III – PROCESSO VALUTAZIONE

Il processo di valutazione, per ogni tipologia di performance dei dipendenti non titolari di P.O., prevede:

- una fase di verifica intermedia per valutare l'andamento della prestazione, discutere eventuali correttivi, condividere eventuali proposte di revisione dell'organizzazione;
- comunicazione al valutato della sua valutazione individuale finale a cura del valutatore (dirigente), entro il 31 marzo dell'anno successivo, accompagnata da colloquio. Prima delle valutazioni finali, i dirigenti effettuano una riunione di coordinamento, presieduta dal direttore generale, per rafforzare la condivisione dei criteri applicativi della presente metodologia e per allineare approcci valutativi, parametri di giudizio e scale di valutazione.

A seguito della valutazione, il valutato può inviare proprie controdeduzioni al dirigente ed al direttore generale entro 5 giorni dalla formalizzazione della valutazione. A seguito delle controdeduzioni, il valutato può essere sentito dal dirigente, anche facendosi assistere da persona di sua fiducia.

# AGENZIA CAMPANA PER L'EDILIZIA RESIDENZIALE

Nelle valutazioni del personale dipendente in questione, il dirigente terrà conto dei giudizi espressi dal titolare di posizione organizzativa nel cui ambito ha prestato servizio lo stesso personale dipendente. Se il dirigente non condivide, totalmente o parzialmente tali giudizi, se ne discosterà, motivatamente.

# AGENZIA CAMPANA PER L'EDILIZIA RESIDENZIALE

## **2. VALUTAZIONE DEI TITOLARI DI INCARICHI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

Questo tipo di valutazione coinvolge:

- il dirigente, nel ruolo di valutatore;
- i propri collaboratori, titolari di incarico di posizione organizzativa, nel ruolo di valutati (d'ora in avanti "P.O.").

Il Consiglio di Amministrazione può stabilire che il ruolo di valutazione del dirigente, in particolari condizioni, sia da esercitarsi in coordinazione con altri dirigenti.

**La performance individuale dei titolari di P.O. è composta dalla performance di risultato e da quella di ruolo.**

- **la performance di risultato prende in considerazione la prestazione**, in relazione agli obiettivi formalmente assegnati;
- **la performance di ruolo prende in considerazione i comportamenti organizzativi** dimostrati in relazione alle attese connesse al proprio ruolo organizzativo.

### **A) Valutazione della performance di risultato**

La valutazione della performance individuale operativa scaturisce dal **grado di conseguimento degli obiettivi assegnati a ciascuna P.O.**. Gli obiettivi sono assegnati attraverso specifici atti adottati dal dirigente. Possono essere assegnati anche obiettivi operativi "trasversali" comuni a più P.O..

**Gli obiettivi assegnati devono avere le seguenti caratteristiche:**

- devono essere sfidanti, ma allo stesso tempo collegati alle attività del valutato e da questi concretamente influenzabili;
- devono essere formulati in modo tale da consentire - a fine periodo - di stabilire, con precisione ed oggettività, il loro livello di conseguimento (mediante indicatori o altri sistemi di verifica dei risultati);
- devono essere coerenti con le assegnazioni delle risorse umane, strumentali e finanziarie assegnate.

Entro trenta giorni dall'assegnazione degli obiettivi, anche su istanza degli assegnatari, l'Organismo Indipendente di Valutazione può proporre al Dirigente competente di non considerare ai fini della valutazione obiettivi che non presentino le caratteristiche più sopra indicate. Alternativamente, può chiedere al valutato ulteriori elementi che ne specifichino e ne chiariscano i contenuti, soprattutto ai fini della loro verificabilità.

Gli obiettivi vanno ponderati e, quindi, a ciascuno di essi viene assegnato, motivatamente, un **peso, da 1 a 10**, per tenere conto dell'importanza e/o della relativa complessità e/o difficoltà, in termini di realizzazione di strategie dell'ente, di numerosità e/o eterogeneità dei dati /delle situazioni / dei casi/ delle procedure / dell'utenza di riferimento con cui confrontarsi.

Motivatamente, tale peso può essere variato nel corso della gestione o, eccezionalmente, a consuntivo, dal Dirigente competente, per tenere conto di obiettivi

# AGENZIA CAMPANA PER L'EDILIZIA RESIDENZIALE

aggravamenti/alleggerimenti delle attività relative agli obiettivi assegnati.

Il grado di conseguimento di ciascun obiettivo assegnato va riportato sotto forma di percentuale, con valore massimo "100%".

Ciascun peso dell'obiettivo va, poi, moltiplicato per la percentuale di raggiungimento, ottenendo il punteggio definitivo.

**La valutazione della performance di risultato** di ciascuna P.O. è ottenuta come *somma dei punteggi definitivi (ponderati)* attribuiti a ciascun risultato/obiettivo.

La **rimodulazione degli obiettivi in corso d'anno**, a seguito di eventi imprevisti o di mutamenti delle condizioni di contesto, dovrà avvenire attraverso le seguenti modalità:

- proposta di revisione al dirigente competente, inoltrata dall'assegnatario degli obiettivi, con contestuale indicazione dei motivi per i quali essa si rende necessaria;
- conseguente, eventuale aggiornamento e revisione formali degli obiettivi assegnati;
- comunicazione all'O.I.V. della revisione dell'obiettivo.

## **B) Valutazione della performance individuale di ruolo**

Questa valutazione prende in considerazione i comportamenti organizzativi attesi nel ruolo di P.O..

Nella fase di avvio del presente sistema di valutazione, per le P.O. sono definiti, in via meramente esemplificativa, i comportamenti organizzativi di cui all'allegato B. Essi sono sottoposti a revisione di anno in anno ed eventualmente modificati in relazione a mutamenti nei contesti organizzativi ed alle esigenze di evoluzione e miglioramento del sistema di valutazione. Le modifiche sono proposte dal direttore generale previa conferenza dei dirigenti.

Per valutare la performance di ruolo, si attribuirà, per ciascun comportamento organizzativo, un punteggio da 1 a 10, che deve considerarsi positivo da 6 in poi

La valutazione individuale della performance di ruolo è ottenuta come "media aritmetica semplice" dei punteggi finali attribuiti a ciascun comportamento organizzativo.

## **C) Valutazione complessiva della performance individuale**

Il punteggio di valutazione complessiva della performance di risultato e di ruolo è ottenuto come sommatoria dei punteggi attribuiti a queste due forme di performance.

Tale valutazione si intende positiva se il punteggio globale ottenuto è pari ad almeno il 50% del punteggio teorico massimo previsto sia nella performance di risultato (quest'ultima è la sommatoria dei pesi attribuiti a tutti gli obiettivi assegnati a quel candidato) che nella performance di ruolo. La valutazione non positiva determina la non attribuzione del premio connesso alla performance individuale.

La retribuzione di risultato è attribuita con i criteri definiti nel contratto integrativo decentrato.

# AGENZIA CAMPANA PER L'EDILIZIA RESIDENZIALE

## **D) Concorrenza con altri incentivi economici**

Nel caso che il personale titolare di P.O. percepisca anche altri tipi di incentivi economici, come nel caso dei compensi per diritti legali spettanti agli avvocati e dei compensi ex art. 113 del D. lgs. 50/2016 e s.m.i., dall'indennità di risultato spettante a tale personale si deduce l'importo che viene calcolato applicando quanto eventualmente stabilito, di anno in anno, dal contratto integrativo decentrato. Tale importo va ad integrare i premi dei titolari di P.O. che hanno superato il premio minimo; in particolare l'importo integra i premi calcolati per coloro che hanno superato il premio minimo, in proporzione al rapporto tra il premio complessivo calcolato per ognuno di essi (al netto della deduzione in questione) e l'importo complessivamente destinato alla performance degli stessi titolari di P.O..

## **E) Processo di valutazione**

Il processo di valutazione prevede:

- una fase di verifica intermedia per valutare l'andamento della prestazione, discutere eventuali correttivi o rimodulazioni di obiettivi operativi, condividere eventuali proposte di revisione dell'organizzazione;
- la comunicazione al valutato della sua valutazione individuale finale a cura del valutatore (dirigente), entro il 31 marzo dell'anno successivo.

Prima delle valutazioni finali, i dirigenti effettuano una conferenza dei dirigenti per rafforzare la condivisione dei criteri applicativi della presente metodologia e per allineare approcci valutativi, parametri di giudizio e scale di valutazione.

A seguito della valutazione, il valutato può inviare proprie controdeduzioni al dirigente ed al direttore generale, entro 5 giorni dalla formalizzazione della valutazione. A seguito delle controdeduzioni, il valutato può essere sentito dal dirigente, anche facendosi assistere da persona di sua fiducia.

# AGENZIA CAMPANA PER L'EDILIZIA RESIDENZIALE

## **3. VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI**

Il sistema di valutazione del direttore generale non è contenuto in questo documento ma nel contratto di diritto privato da egli sottoscritto con il legale rappresentante dell'Ente, il cui modello viene preventivamente approvato dall'Organo Amministrativo. La valutazione qui contemplata riguarda, quindi, solo i dirigenti pubblici.

Questo tipo di valutazione coinvolge:

- il direttore generale e l'Organismo Indipendente di valutazione nel ruolo di valutatori dei dirigenti ed i dirigenti nel ruolo di valutati.

### **Valutazione della performance individuale**

**La performance individuale del direttore generale e dei dirigenti è composta dalla performance di risultato e da quella di ruolo.**

- **la performance di risultato prende in considerazione la prestazione**, in relazione agli obiettivi formalmente assegnati;
- **la performance di ruolo prende in considerazione i comportamenti organizzativi** dimostrati in relazione alle attese connesse al proprio ruolo organizzativo.

#### **A) Valutazione della performance di risultato**

Questo tipo di valutazione scaturisce dal **grado di conseguimento degli obiettivi assegnati a ciascun dirigente**.

Gli obiettivi dei dirigenti sono assegnati dal direttore generale attraverso specifici atti.

**Gli obiettivi assegnati devono avere le seguenti caratteristiche:**

- devono essere sfidanti, ma allo stesso tempo collegati alle attività del valutato e da questi concretamente influenzabili;
- devono essere formulati in modo tale da consentire - a fine periodo - di stabilire, con precisione ed oggettività, il loro livello di conseguimento (mediante indicatori o altri sistemi di verifica dei risultati).
- devono essere coerenti con le assegnazioni delle risorse umane, strumentali e finanziarie assegnate.

Per gli obiettivi trasversali si individua la quota o il subobiettivo da assegnare a ciascuno dei soggetti che vi concorrono.

Gli obiettivi vanno **ponderati** e, quindi, a ciascuno di essi viene assegnato, motivatamente, un **peso, da 1 a 10**, per tenere conto dell'importanza e/o della relativa complessità.

La pesatura viene formalizzata dagli stessi soggetti che assegnano gli obiettivi e seguendone lo stesso iter.

Per tutti gli obiettivi si individuano gli **indicatori di risultato** ed i **target**, ovvero i livelli di risultato che fanno considerare l'obiettivo pienamente raggiunto.

Il grado di conseguimento di ciascun obiettivo assegnato va riportato sotto forma di percentuale, che, in caso di effettivo superamento dei target, può essere anche superiore a 100.

Ciascun peso dell'obiettivo va, poi, moltiplicato per la percentuale di raggiungimento, ottenendo il punteggio per il risultato conseguito sull'obiettivo assegnato.

Entro trenta giorni dall'assegnazione degli obiettivi ai dirigenti, anche su istanza di questi Ultimi, l'O.I.V. può proporre di rivedere obiettivi che non presentino le

# AGENZIA CAMPANA PER L'EDILIZIA RESIDENZIALE

caratteristiche sopra indicate. Alternativamente, l'O.I.V. può chiedere al valutato

ulteriori elementi che ne specifichino e ne chiariscano i contenuti, soprattutto ai fini della loro verificabilità.

**Il punteggio finale della valutazione individuale della performance di risultato** è ottenuto come *somma dei punteggi definitivi (ponderati)* attribuiti a ciascun risultato/obiettivo.

Tale valutazione si intende **positiva** se il punteggio globale ottenuto è pari ad almeno il 50% del punteggio atteso (quest'ultimo è la sommatoria dei pesi attribuiti a tutti gli obiettivi). La valutazione non positiva determina la non attribuzione del premio connesso alla performance di risultato.

Nel caso in cui alla realizzazione degli obiettivi abbiano concorso **più soggetti, avvicendatesi nel corso della gestione**, tale realizzazione sarà riconosciuta agli stessi soggetti in proporzione al relativo apporto. Tale apporto deve essere valutato su basi oggettive. Ove si tratti di obiettivi la cui realizzazione avviene a cadenze periodiche costanti, si può utilizzare anche il tempo per il quale ciascun soggetto ha gestito gli obiettivi, per valutarne il concorso alla stessa realizzazione.

I provvedimenti infrannuali di riorganizzazione della dirigenza, specificheranno anche le assegnazioni degli obiettivi ancora in corso di raggiungimento.

I premi connessi alla performance di risultato dei dirigenti, definiti con i criteri contenuti nel contratto integrativo decentrato, si dividono in due categorie:

- **i premi di risultato base;**
- **i premi di risultato integrativi (per le prestazioni migliori).**

Il contratto integrativo decentrato stabilirà le quote di risorse da destinare a queste due tipologie di premi.

La **rimodulazione degli obiettivi in corso d'anno**, a seguito di eventi imprevisti o di mutamenti delle condizioni di contesto, dovrà avvenire attraverso le seguenti modalità:

- proposta di revisione, da parte dell'assegnatario degli obiettivi, con contestuale indicazione dei motivi per i quali essa si rende necessaria;
- conseguente, eventuale, aggiornamento e revisione degli obiettivi assegnati;
- comunicazione all'O.I.V. della revisione dell'obiettivo.

## **B) Valutazione della performance individuale di ruolo**

Questa valutazione prende in considerazione i comportamenti organizzativi attesi nel ruolo di dirigente.

Nella fase di avvio del presente sistema di valutazione, per i dirigenti sono definiti, in via meramente esemplificativa, i comportamenti organizzativi di cui all'allegato C. Essi sono sottoposti a revisione di anno in anno ed eventualmente modificati in relazione a mutamenti nei contesti organizzativi ed alle esigenze di evoluzione e miglioramento del sistema di valutazione. Le modifiche sono proposte dal direttore generale ed adottate dall'Organo Amministrativo.

Per valutare la performance di ruolo, si utilizzerà, per ciascun comportamento organizzativo, la seguente scala continua di giudizi sintetici:

- da 0 a 5,9: performance di ruolo inadeguata;
- da 6 a 6,9: performance di ruolo adeguata;
- da 7 a 8,5: performance di ruolo buona;
- da 8,6 a 10: performance di ruolo eccellente.

# AGENZIA CAMPANA PER L'EDILIZIA RESIDENZIALE

E' importante sottolineare che questa scala di valutazione pone il livello di valutazione "7-8,5" quale livello di piena soddisfazione dei comportamenti organizzativi dimostrati.

Solo casi rari possono fare ipotizzare risultati superiori al punteggio 8,5 a fronte di comportamenti organizzativi eccellenti. Quando, invece, la valutazione è positiva, ma non raggiunge il pieno livello di conseguimento delle attese di ruolo, sono assegnati punteggi che si devono posizionare tra 6 e 6,9. Quando il comportamento organizzativo è ritenuto inadeguato o insufficiente, sono assegnati punteggi inferiori a 6.

La valutazione individuale della performance di ruolo è ottenuta come "media aritmetica semplice" dei punteggi finali attribuiti a ciascun comportamento organizzativo.

Tale valutazione è considerata **positiva** se il punteggio ottenuto è pari almeno a 6.

La valutazione non positiva determina la non attribuzione del premio connesso alla performance di ruolo.

Nella valutazione si tiene conto delle variazioni di attribuzioni di competenze eventualmente avvenute nel corso dell'anno.

**Solo per l'anno 2020**, in ragione del temporaneo e provvisorio svolgimento delle **funzioni di direttore generale da parte di dirigenti dell'Ente**, nelle more della nomina del direttore generale a seguito di specifica procedura, il **punteggio** globale ottenuto per la performance di ruolo da parte del dirigente che abbia svolto tali funzioni, a condizione che tale dirigente abbia conseguito una valutazione positiva per tale performance, **è aumentato del 100%**.

Nel caso in cui tali funzioni siano state svolte solo per una parte dell'anno, il punteggio va proporzionato al periodo in cui tali funzioni sono state svolte, espresso in giorni, con riferimento al periodo dell'intero esercizio, anch'esso espresso in giorni. Nel caso di attribuzione delle funzioni di direttore generale per una parte dell'anno, la valutazione della performance di ruolo si ottiene sommando la valutazione del periodo in cui tali funzioni non sono state svolte e la valutazione del periodo di svolgimento delle stesse funzioni; solo a quest'ultimo periodo si applicherà la predetta maggiorazione del 100% del punteggio ottenuto; per le valutazioni di entrambi i periodi, i punteggi saranno calcolati in proporzione al tempo, come già innanzi indicato.

L'assegnazione degli obiettivi, la relativa pesatura e la valutazione della performance individuale (di risultato e di ruolo) per i dirigenti investiti, anche solo per una parte dell'anno, delle funzioni di direttore generale, spettano al Consiglio di Amministrazione, su parere dell'OIV.

Anche i premi relativi alla performance di ruolo dei dirigenti sono definiti con i criteri contenuti nel contratto integrativo decentrato.

## **C) Concorrenza con altri incentivi economici**

Nel caso che il personale dirigenziale percepisca anche altri tipi di incentivi economici, come nel caso dei compensi per diritti legali spettanti agli avvocati, dal premio annuo definitivamente spettante a tale personale per la sola performance di risultato, si deduce quanto eventualmente stabilito, di anno in anno, dal contratto integrativo decentrato.

Tale importo dedotto va ad integrare i premi di coloro che hanno avuto una valutazione positiva; in particolare l'importo integra i premi calcolati per coloro che

---



# AGENZIA CAMPANA PER L'EDILIZIA RESIDENZIALE

hanno avuto una valutazione positiva, in proporzione al rapporto tra il premio

complessivo (calcolato al netto della deduzione in questione) spettante ad ognuno di essi ed il totale dei premi destinato alla dirigenza.

## **E) Processo di valutazione**

Il processo di valutazione prevede:

- una fase di verifica intermedia, nella quale valutato e valutatore discutono dell'andamento della prestazione, di eventuali correttivi o rimodulazioni di obiettivi e di eventuali proposte di revisione dell'organizzazione;
- la comunicazione al valutato della sua valutazione.

Il direttore generale formula una relazione contenente la valutazione dei dirigenti e la trasmette all' O.I.V.; quest'Ultimo formula la valutazione dei Dirigenti e la relativa proposta, all'Organo Amministrativo, contenente anche l'attribuzione dei premi legati alla performance (applicando i criteri definiti dalla contrattazione decentrata integrativa), motivando adeguatamente l'eventuale decisione di discostarsi dalla valutazione effettuata dal direttore generale.

A seguito della valutazione, il valutato può inviare proprie controdeduzioni all'O.I.V., entro 5 giorni dalla formalizzazione della valutazione. A seguito delle controdeduzioni, il valutato può essere sentito dal valutatore, anche facendosi assistere da persona di sua fiducia.

## **4. DISPOSIZIONI COMUNI PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA NONCHE' DEI DIRIGENTI, PER LA PESATURA DEGLI OBIETTIVI**

La pesatura degli obiettivi avviene considerandone l'importanza e/o la complessità.

Il **parametro dell'importanza** fa riferimento ai seguenti fattori, che costituiscono i benefici che il risultato atteso può produrre sullo stato di salute dell'Ente:

- miglioramento economico (maggiori entrate e/o minori spese);
- miglioramento finanziario (miglioramento della situazione della liquidità monetaria);
- miglioramento delle capacità operative e/o della qualità dei processi/delle procedure/degli outputs;
- smaltimento di arretrati storici e/o risoluzione di questioni complesse;
- realizzazione di importanti obiettivi strategici stabiliti dall'Organo Amministrativo.

Il **parametro della complessità** fa riferimento ai seguenti fattori che definiscono l'oggettiva complessità e difficoltà del processo di realizzazione dei risultati attesi:

- difficoltà tecniche;
- necessità di uno studio di normative complesse;
- ricerca di soluzioni o procedure innovative rispetto a quanto fatto fino a quel momento;
- mole di lavoro da svolgere;
- dimensioni delle risorse umane e strumentali da coordinare.

Per la pesatura si può utilizzare il solo parametro dell'importanza o quello della complessità ovvero entrambi. Ad ogni parametro prescelto si assegna un peso, compatibile con le pertinenti scale di valori indicate nei pertinenti paragrafi precedenti e, facendone la media aritmetica semplice, si ottiene il peso da assegnare a ciascun

# AGENZIA CAMPANA PER L'EDILIZIA RESIDENZIALE

obiettivo.

Normalmente, sia il parametro dell'importanza che quello della complessità fanno riferimento, ciascuno, ad uno solo dei fattori di riferimento.

Solo in limitati casi, tali parametri sono la sintesi di più fattori di riferimento. In tal caso, per determinare il peso collegato al parametro, si assegnano dei sub pesi a ciascuno di tali fattori e se ne fa una media aritmetica semplice.

In limitati casi, qualora si sia in presenza di motivate oggettive circostanze che lo giustifichino, si può, a consuntivo, rivedere la pesatura degli obiettivi, incidendo sui meccanismi di relativa determinazione innanzi esaminati.

La pesatura degli obiettivi compete agli stessi soggetti deputati ad assegnare gli obiettivi e segue il medesimo iter previsto per tale assegnazione. La pesatura degli obiettivi dei titolari di posizione organizzativa va validata dal direttore generale che, se dissente, ne chiede motivatamente la modifica, che il dirigente competente è tenuto ad effettuare.

## **5. PREMI NON MONETARI**

Sperimentalmente, al soggetto valutato che, per ciascuna delle categorie "dirigenti", "titolari di posizione organizzativa" e "personale di categoria D non titolare di posizione organizzativa", ha ottenuto la valutazione complessiva più alta (complessivamente per performance di risultato e di ruolo), viene riconosciuta la possibilità di accedere ad un percorso di alta formazione finanziato dall'Ente. Nel caso di dipendenti impegnati sia in attività di performance individuale che in attività di performance organizzativa (progetti obiettivo), il valore della performance individuale è calcolata come media semplice dei valori di tali performance.

23

## **6. SCHEDE PER L'EFFETTUAZIONE DELLE VALUTAZIONI**

Il direttore generale approva, con propria determina, tutte le schede necessarie per l'applicazione delle valutazioni della performance di cui al presente sistema.

# AGENZIA CAMPANA PER L'EDILIZIA RESIDENZIALE

## ALLEGATO A

### OBIETTIVI DI RUOLO PERSONALE DIPENDENTE (NON P.O.)

Elencazione esemplificativa

#### Categoria D

##### **Competenze e capacità tecnico-professionali.**

Padronanza di un corpo di conoscenze ed abilità (giuridiche, tecniche, economiche, ...), capacità di applicarle ad un concreto contesto di lavoro, di svilupparle, aggiornarle, trasferirle e condividerle. Capacità di adattarsi ai cambiamenti legati all'introduzione delle novità tecnologiche.

##### *Indicatori comportamentali*

- E' un punto di riferimento per la soluzione di problemi tecnici complessi;
- Contribuisce alla crescita professionale di colleghi e collaboratori;
- E' attento alle novità ed all'evoluzione del proprio ambito di lavoro, si aggiorna costantemente;
- Utilizza strumenti e tecniche innovative nello svolgimento del proprio lavoro;
- Utilizza correntemente ed in maniera disinvolta strumenti e programmi informatici ed è favorevole a cambiare le proprie attività a fronte di innovazioni tecnologiche;
- Comprende velocemente e precisamente gli ordini di servizio;
- Istruisce in maniera corretta, precisa e comprensibile i provvedimenti;
- Svolge con efficacia lavori complessi.

##### **Competenze relazionali**

Avere consapevolezza dell'importanza degli aspetti relazionali sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione, costruire relazioni efficaci con utenti, colleghi, collaboratori e dirigenti, essere disponibili all'ascolto ed alla condivisione, saper comunicare.

##### *Indicatori comportamentali*

- Comunica con un linguaggio appropriato e comprensibile;
- Previene e gestisce situazioni critiche con l'utenza che potrebbero condurre a conflitti e contenziosi;
- Costruisce relazioni positive, proficue ed efficaci con i colleghi;
- Partecipa in modo attivo e propositivo a gruppi di lavoro, orientandone l'azione;
- Condivide le informazioni.

##### **Orientamento all'utenza interna ed esterna**

Attenzione alle esigenze degli utenti, sia interni che esterni, adozione di modalità di comunicazione/comportamento adeguate alla posizione di lavoro.

##### *Indicatori comportamentali*

- Rileva costantemente le esigenze e le criticità della gestione per gli ambiti di competenza e propone cambiamenti nei servizi erogati e nelle loro modalità di esecuzione, per migliorarne la qualità/fruibilità;
- Comunica in modo chiaro e comprensibile con l'Utenza, ne ascolta in modo competente le richieste e fornisce risposte esaurienti.

# AGENZIA CAMPANA PER L'EDILIZIA RESIDENZIALE

## **Autonomia e spirito di iniziativa**

Nell'ambito del proprio ruolo, impostare il lavoro in autonomia, anticipare problemi, attivarsi per ottenere contributi, anche in assenza di sollecitazione esterne, essere orientati al risultato

### *Indicatori comportamentali*

- Si attiva autonomamente di fronte ad un problema o ad una scadenza;
- Istruisce provvedimenti e formula pareri e relazioni;
- Individua autonomamente problemi e criticità e si attiva per risolverli;
- Propone innovazioni, miglioramenti e soluzioni operative;
- Ha un'elevata attenzione ai risultati da raggiungere e si adopera per raggiungerli evitando inutili formalismi.

# AGENZIA CAMPANA PER L'EDILIZIA RESIDENZIALE

## **Categoria C**

### **Competenze e capacità tecniche**

Possesso di conoscenze ed abilità (tecniche, procedurali ed operative), capacità di applicarle ad un concreto contesto di lavoro, di svilupparle ed aggiornarle.

#### *Indicatori comportamentali*

- Svolge con efficacia lavori complessi;
- Dedica tempo e risorse personali all'aggiornamento;
- Riesce ad adattare le soluzioni ai contesti ed alle problematiche;
- Utilizza correntemente strumenti e programmi informatici;
- Quando gli si chiedono informazioni specifiche sulle materie di cui si occupa la risposta è sempre precisa e completa;
- Istruisce in maniera corretta, precisa e comprensibile i provvedimenti.

### **Competenze relazionali**

Costruire relazioni efficaci con utenti, colleghi e Dirigenti, essere disponibili all'ascolto ed alla condivisione, saper comunicare.

#### *Indicatori comportamentali*

- Comunica con un linguaggio appropriato e comprensibile;
- Costruisce relazioni positive, proficue ed efficaci con i colleghi;
- Partecipa in modo attivo e propositivo a gruppi di lavoro;
- Condivide le informazioni;
- Sa ascoltare e decodificare le richieste di servizio.

### **Orientamento all'utenza interna ed esterna**

Attenzione alle esigenze degli utenti, sia interni che esterni, adozione di modalità di comunicazione/comportamento adeguate alla posizione di lavoro.

#### *Indicatori comportamentali*

- Si adatta alle esigenze degli utenti facendosi sempre carico del loro soddisfacimento;
- Adotta in ogni circostanza forme comunicative appropriate ai suoi interlocutori.

### **Autonomia e spirito di iniziativa**

Nell'ambito del proprio ruolo e delle direttive impartite, impostare il lavoro in autonomia, anticipare problemi, essere orientati al risultato.

#### *Indicatori comportamentali*

- Opera in autonomia una volta stabiliti gli obiettivi ed il piano di attività;
- Anticipa problemi, collaborando attivamente alla ricerca delle soluzioni;
- Propone innovazioni, miglioramenti e soluzioni operative;
- Ha un'elevata attenzione ai risultati da raggiungere e si adopera per raggiungerli evitando inutili formalismi;
- Presidia con efficacia il proprio ruolo anche in assenza di prescrizioni puntuali.

# AGENZIA CAMPANA PER L'EDILIZIA RESIDENZIALE

## **Flessibilità e orientamento all'innovazione**

Capacità di adattarsi ai cambiamenti nelle procedure di lavoro, all'innovazione tecnologica, alle mutate esigenze e domande provenienti dal contesto esterno.

### *Indicatori comportamentali*

- Vive positivamente i cambiamenti;
- Riadatta i propri schemi cognitivi ed operativi ai mutamenti del contesto;
- E' favorevole a cambiare le proprie attività a fronte di innovazioni tecnologiche.

# AGENZIA CAMPANA PER L'EDILIZIA RESIDENZIALE

## Categorie A e B

### **Rispetto procedure**

Attenzione al rispetto delle procedure di lavoro, attenzione prestata al rispetto di regole, procedure e modalità operative.

#### *Indicatori comportamentali*

- Nello svolgimento delle proprie attività è attento al rispetto di regole, procedure e modalità operative definite.

### **Utilizzo di strumenti e attrezzature di lavoro**

Attenzione prestata dal soggetto all'utilizzo di attrezzature e di tutta la dotazione strumentale necessaria allo svolgimento delle proprie attività.

#### *Indicatori comportamentali*

- Utilizza con attenzione le attrezzature di lavoro, prestando anche la massima attenzione all'utilizzo che ne fanno i colleghi.
- É attento alla conservazione dei mezzi dell'Ente

### **Rispetto tempi e precisione di esecuzione attività**

Attenzione al rispetto dei tempi e delle scadenze, connesse con il proprio lavoro e le proprie attività.

#### *Indicatori comportamentali*

- Nello svolgimento delle proprie attività è attento al rispetto di tempi e scadenze;
- Svolgimento delle proprie attività con puntualità e precisione.

### **Competenze di servizio e flessibilità**

Capacità di porsi al servizio degli utenti interni ed esterni con impegno, cura e dedizione.

#### *Indicatori comportamentali*

- Si adopera per risolvere problemi e dare risposte efficaci;
- Si adatta rapidamente e con successo alle nuove attività da svolgere;
- Fa il possibile per dare risposte e cercare soluzioni.

# AGENZIA CAMPANA PER L'EDILIZIA RESIDENZIALE

## ALLEGATO B OBIETTIVI DI RUOLO P.O.

Elencazione esemplificativa

### **Competenze e capacità tecnico-professionali**

Padronanza di un corpo di conoscenze ed abilità (giuridiche, tecniche, economiche, ...), capacità di applicarle ad un concreto contesto di lavoro, di svilupparle, aggiornarle, trasferirle e condividerle. Capacità di adattarsi ai cambiamenti legati all'introduzione delle novità tecnologiche.

#### *Indicatori comportamentali*

- E' un punto di riferimento per la soluzione di problemi tecnici complessi;
- Contribuisce alla crescita professionale di colleghi e collaboratori;
- E' attento alle novità ed all'evoluzione del proprio ambito di lavoro, si aggiorna costantemente;
- Utilizza strumenti e tecniche innovative nello svolgimento del proprio lavoro;
- Utilizza correntemente ed in maniera disinvolta strumenti e programmi informatici ed è favorevole a cambiare le proprie attività a fronte di innovazioni tecnologiche;
- Comprende velocemente e precisamente gli ordini di servizio;
- Istruisce in maniera corretta, precisa e comprensibile i provvedimenti;
- Svolge con efficacia lavori complessi.

### **Competenze relazionali**

Avere consapevolezza dell'importanza degli aspetti relazionali sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione, costruire relazioni efficaci con utenti, colleghi, collaboratori e Dirigenti, essere disponibili all'ascolto ed alla condivisione, saper comunicare.

#### *Indicatori comportamentali*

- Comunica con un linguaggio appropriato e comprensibile;
- Previene e gestisce situazioni critiche con l'utenza che potrebbero condurre a conflitti e contenziosi;
- Costruisce relazioni positive, proficue ed efficaci con i colleghi;
- Partecipa in modo attivo e propositivo a gruppi di lavoro, orientandone l'azione;
- Condivide le informazioni;
- Si relaziona con i Dirigenti per tutte le questioni relative agli ambiti organizzativi cui è preposto, traducendo le direttive e gli ordini di servizi di questi ultimi in chiare linee di azione per i suoi collaboratori.

### **Orientamento all'utenza interna ed esterna**

Attenzione alle esigenze degli utenti, sia interni che esterni, adozione di modalità di comunicazione/comportamento adeguate alla posizione di lavoro.

#### *Indicatori comportamentali*

- Rileva costantemente le esigenze e le criticità della gestione per gli ambiti di competenza e propone cambiamenti nei servizi erogati e nelle loro modalità di esecuzione, per migliorarne la qualità/fruibilità;
- Comunica in modo chiaro e comprensibile con l'Utenza, ne ascolta in modo competente le richieste e fornisce risposte esaurienti.



# AGENZIA CAMPANA PER L'EDILIZIA RESIDENZIALE

## **Autonomia e spirito di iniziativa**

Nell'ambito del proprio ruolo, impostare il lavoro in autonomia, anticipare problemi, attivarsi per ottenere contributi, anche in assenza di sollecitazione esterne, essere orientati al risultato

### *Indicatori comportamentali*

- Si attiva autonomamente di fronte ad un problema o ad una scadenza;
- Istruisce provvedimenti e formula pareri e relazioni;
- Individua autonomamente problemi e criticità e si attiva per risolverli;
- Propone innovazioni, miglioramenti e soluzioni operative;
- Ha un'elevata attenzione ai risultati da raggiungere e si adopera per raggiungerli evitando inutili formalismi.

## **Capacità gestionali ed organizzative**

Saper organizzare il lavoro proprio e altrui, gestire con efficacia gruppi di lavoro o settori lavorativi, essere attenti all'efficienza interna ed agli aspetti organizzativi che consentono un'elevata qualità nei servizi prestati, esercitare leadership.

### *Indicatori comportamentali*

- Ottimizza ed utilizza al meglio le risorse assegnate;
- Assegna compiti e incarichi in funzione delle capacità;
- Promuove flessibilità nell'utilizzo delle risorse;
- Sa valutare correttamente le risorse necessarie in relazione agli obiettivi da raggiungere;
- Utilizza efficacemente tecniche gestionali (ad esempio, piani di lavoro, tempificazione delle attività, monitoraggio dei risultati);
- Ha un'elevata capacità di guida, coinvolgimento e motivazione dei propri collaboratori;
- E' capace di valutare obiettivamente i propri collaboratori.

## **Flessibilità e orientamento all'innovazione**

Versatilità nel lavorare in differenti situazioni o con diverse persone o gruppi.

Disponibilità ad apprezzare –senza preclusioni e rigidità differenti o contrastanti punti di vista di un problema, mostrandosi aperti al confronto e pronti a riconoscere la validità delle tesi altrui.

### *Indicatori comportamentali*

- Vive positivamente la trasformazione dei compiti e degli schemi di lavoro;
- Nell'applicazione delle regole e delle procedure, dà prova di duttilità, evitando inutili formalismi e cavilli burocratici e adottando, fra più opzioni tutte legittime, quella meglio rispondente agli obiettivi da perseguire e più ragionevole ed equilibrata sotto il profilo della ponderazione degli interessi in gioco;
- Modifica i propri programmi adattandoli all'evoluzione del contesto;
- Coinvolge i colleghi per facilitare la diffusione del cambiamento, senza scoraggiarsi di fronte ad ostacoli e imprevisti;
- Promuove nuove soluzioni operative volte a favorire la trasformazione dei modelli organizzativi e degli schemi di lavoro;
- Mostra forte propensione al cambiamento, senza però cadere in atteggiamenti acritici che eludono le difficoltà ed evitano il necessario confronto con persone di diverso orientamento e approccio rispetto ai processi di trasformazione in atto.

# AGENZIA CAMPANA PER L'EDILIZIA RESIDENZIALE

## **Capacità di soluzione dei problemi**

Capacità di soluzione di eventuali problemi riguardanti le proprie attività e, se necessario, di adottare e promuovere soluzioni efficaci e innovative, dopo averne valutato efficacemente aspetti positivi, negativi ed eventuali alternative.

### *Indicatori comportamentali*

- Dimostra di saper analizzare e comprendere le situazioni critiche all'interno della propria unità organizzativa.
- Riesce a risolvere i problemi insorti, valutandone attentamente aspetti positivi e negativi.
- Fornisce un contributo importante alla definizione di soluzioni.

# AGENZIA CAMPANA PER L'EDILIZIA RESIDENZIALE

## ALLEGATO C

### **OBIETTIVI DI RUOLO DEL DIRETTORE GENERALE (con contratto non privatistico) E DEI DIRIGENTI**

Elencazione esemplificativa

#### **Senso di appartenenza, gioco di squadra, trasversalità**

Capacità di adottare comportamenti, prassi e strumenti che consentano l'esame interdisciplinare delle problematiche e l'individuazione di soluzioni integrate e trasversali, ma che diano anche, chiaramente, all'Utenza ed ai referenti istituzionali, l'idea di un Ente che agisce unitariamente e non per logiche settoriali.

#### *Indicatori comportamentali*

- Sono stati risolti problemi rilevanti attraverso la collaborazione con i colleghi, piani di intervento integrati ed interdisciplinari e/o momenti di condivisione dei problemi da risolvere e degli strumenti di intervento;
- Grazie alla informazione costante ai propri colleghi ed all'intera struttura sulle iniziative in corso o in via di elaborazione, è stato possibile prevenire problemi di coordinamento interno o è stato possibile correggere il tiro per tener conto di aspetti non considerati inizialmente;
- Sono stati adottati format e standard di comunicazione definiti a livello generale per tutto l'Ente;
- Sono state predisposte analisi multidisciplinari per l'esame del contesto, dei trend e dei fenomeni in atto, che hanno consentito di avere maggiore chiarezza dei problemi da risolvere;
- Sono stati predisposti progetti, proposte e provvedimenti "trasversali" che hanno migliorato la collaborazione tra le strutture dell'ente interessate alla soluzione di taluni problemi.

#### **Cultura del risultato, orientamento al problem-solving, anche per obiettivi inattesi, contributo all'attività amministrativa dell'Ente**

Assumere atteggiamenti attivi e propositivi, che consentano di superare i problemi e gli impedimenti, rimuovere gli ostacoli procedurali.

Adottare approcci e soluzioni innovativi.

Perseguire importanti obiettivi per l'Amministrazione che non siano stati assegnati nell'ambito del ciclo della performance.

Fornire, con la produzione di proposte di delibere, determine dirigenziali e relazioni su argomenti non ripetitivi o di prassi procedurale, un importante contributo all'attività amministrativa dell'Ente.

#### *Indicatori comportamentali*

- Importante contributo al monitoraggio costante e sistematico dei livelli di risultato conseguiti;
- Chiarezza, puntualità e precisione nei reports sui risultati conseguiti;
- Realizzazione di importanti obiettivi per l'Amministrazione che non siano stati assegnati nell'ambito del ciclo della performance.
- Contributo all'attività amministrativa dell'Ente su aspetti non ripetitivi o di prassi procedurale, meglio se con l'introduzione di soluzioni e approcci innovativi, determinando, se necessario, una discontinuità rispetto ai più tradizionali percorsi d'azione seguiti nel passato.

# AGENZIA CAMPANA PER L'EDILIZIA RESIDENZIALE

## **Orientamento all'efficienza, attenzione alle concrete opportunità di incrementare i ricavi, di contenere i costi e di migliorare l'efficienza; iniziative per migliorare i flussi informativi**

Impegno concreto in attività di razionalizzazione dei costi, miglioramento dell'efficienza interna, ricerca di tutte le opportunità di liberare risorse verso usi alternativi e più produttivi, di semplificare i processi, di ridurre le spese con ritorni modesti o incerti, di acquisire sul mercato beni, servizi e prestazioni a condizioni più vantaggiose.

Contributi e impegno nella direzione di una costante attività di "revisione della spesa", superando le più classiche impostazioni basate sulla immodificabilità della spesa storica. Attenzione a tutte le opportunità di utilizzare al meglio le strutture ed il patrimonio esistente, anche mediante l'acquisizione di nuove entrate in una logica di mercato ovvero attraverso forme di collaborazione pubblico-pubblico e pubblico-privato.

Iniziative per migliorare la comprensibilità e la trasparenza dei flussi informativi, specialmente quelli legati all'adozione di atti.

### *Indicatori comportamentali*

- Grazie all'attuazione di proposte di razionalizzazione e/o semplificazione, sono state conseguite significative riduzioni di costo;
- E' stata effettuata una revisione dei processi di acquisto, che ha consentito di ottenere beni e servizi a condizioni più vantaggiose;
- Sono state adottate iniziative che hanno condotto ad incrementare i ricavi;
- Sono state realizzate forme di cooperazione pubblico-pubblico o pubblico-privato che hanno consentito di sfruttare al meglio la capacità produttiva di specifiche strutture;
- In sede di discussione del budget a inizio anno, è stata proposta una significativa rimodulazione dell'assetto delle spese, che ha consentito di liberare risorse verso utilizzi più produttivi;
- Sono state adottate iniziative per migliorare la comprensibilità e la trasparenza dei flussi informativi, specialmente quelli legati all'adozione di atti.

## **Capacità di coordinamento dei servizi, valorizzando l'integrazione tra attività e risultati da conseguire. Capacità di valutare i propri collaboratori**

### *Indicatori comportamentali*

- E' stata sistematicamente attuata la direzione per obiettivi;
  - Sono stati predisposti progetti, proposte e provvedimenti "trasversali" che hanno reso evidente la collaborazione tra le Aree e/o gli uffici interessati alla soluzione dei problemi;
  - Sono state realizzate iniziative per rafforzare il lavoro in rete, la condivisione e lo scambio di informazioni tra gli Uffici;
  - Sono forniti obiettivi ed istruzioni chiare agli Uffici sulle attività necessarie per perseguirli;
  - Si è ricercato, durante tutto l'anno, di fare costantemente "il punto" sul raggiungimento degli obiettivi, attraverso momenti di verifica con i propri collaboratori;
  - La valutazione è stata effettuata in modo corretto, comunicando a inizio periodo le attese di risultato, assicurando un costante scambio di informazione durante il periodo, comunicando a fine periodo la valutazione;
  - La valutazione ha fatto emergere le differenze esistenti tra gli apporti individuali, le capacità dimostrate e le capacità da migliorare.
-

AGENZIA CAMPANA PER L'EDILIZIA  
RESIDENZIALE