



G I U N T A P R O V I N C I A L E

Delibera adottata nella seduta del 15/07/2013 iniziata alle ore 15,00

COMPOSIZIONE DELLA GIUNTA

Presiede il Presidente Leonardo Muraro

SONO PRESENTI GLI ASSESSORI:

Floriano Zambon

Alberto Villanova

Gianluigi Contarin

Michele Noal

Mirco Lorenzon

Paolo Speranzon

SONO ASSENTI GLI ASSESSORI:

Eugenio Mazzocato

Noemi Zanette

Partecipa il Segretario: Paolo Orso

N. Reg. Del. 286

N. Protocollo 80100 /2013

OGGETTO: Sistema permanente di misurazione e valutazione della performance. Metodologia per la valutazione della performance di dirigenti, posizioni organizzative e dipendenti. Approvazione

Premesso che:

- il D.Lgs. 150/2009, in attuazione della legge delega 4 marzo 2009, n. 15 in materia di produttività del lavoro pubblico, ha introdotto principi fondamentali ed innovativi atti ad ottimizzare e rendere sempre più efficiente e trasparente l'attività delle pubbliche amministrazioni;
- con deliberazione della Giunta provinciale n. 308/111106/2010 del 25 ottobre 2010 è stata approvata la modifica al proprio Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi per adeguare le norme regolamentari alle suddette disposizioni normative;
- in particolare, al Titolo III del Regolamento rubricato "Programmazione, organizzazione e valutazione annuale della performance", sono stati disciplinati il ciclo di gestione della performance, i soggetti attivi e passivi della valutazione, le funzioni e le caratteristiche dell'Organismo Indipendente di Valutazione;
- l'art. 18 del Regolamento stabilisce che la Relazione Previsionale e Programmatica triennale, il Piano Esecutivo di Gestione (PEG) ed il Piano Dettagliato degli Obiettivi (PDO) annuali e il Piano della Performance costituiscono gli strumenti di programmazione e forniscono gli elementi di valutazione della performance;
- l'art. 5 del Regolamento del sistema integrato dei controlli interni, rubricato "definizione degli obiettivi strategici" al 2° comma, lett. c), stabilisce che il Piano della performance, in relazione agli obiettivi fissati dal Peg individua, tra gli altri, gli indicatori per la misurazione delle "dimensioni della qualità dei servizi" e gli indicatori per la misurazione della "performance Individuale" dei dirigenti in correlazione alla "performance organizzativa";

Considerato che il Piano sopra descritto è in costante evoluzione ed annualmente viene aggiornato ed integrato con nuovi elementi volti a migliorare il sistema della programmazione ed il sistema degli



indicatori, orientandoli sempre di più verso gli obiettivi dell'Amministrazione;

Considerato che presso l'ente, sono stati introdotti da diversi anni, sistemi di valutazione della qualità della prestazione individuale del personale dirigenziale e non dirigenziale a cui è collegato il riconoscimento di una parte di retribuzione accessoria (retribuzione di risultato per dirigenti e posizioni organizzative, produttività per il personale non dirigenziale), come previsto dai rispettivi CCNL;

Ravvisata l'opportunità di implementare il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, e collegare tale sistema alla premialità del personale secondo principi di valorizzazione del merito e incentivazione alla performance, procedendo quindi all'adozione del "Sistema permanente di misurazione e valutazione della performance" come previsto agli artt. 7 e 18 del D.Lgs. n. 150/2009, a cui gli enti territoriali sono tenuti ad adeguare i propri ordinamenti rispettivamente ai sensi dell'art. 16, comma 2, e dell'art. 31 del medesimo decreto;

Richiamato il contenuto dell'art. 24 del vigente R.O. che attribuisce la competenza alla Giunta della definizione, su proposta del Direttore Generale, sentiti il Nucleo di Pianificazione, Controllo e Valutazione e le OO.SS., degli aspetti di dettaglio per l'applicazione del sistema di misurazione e di valutazione della performance individuale, le relative misure di conciliazione, nonché le misure di raccordo con gli altri sistemi di controllo;

Preso atto che:

- con atto del Presidente della Provincia prot. n. 2686 dell'8 gennaio 2013 è stato prorogato l'incarico ai componenti del Nucleo di Valutazione costituito ai sensi del D.Lgs. n. 286/1999, anche per l'anno 2013, come previsto dall'art. 27 del vigente R.O. che ha stabilito che, nelle more della nomina dell'O.I.V., resta in vigore il Nucleo di Valutazione;
- che il Nucleo si è riunito più volte ed ha valutato la proposta formulata dal Direttore Generale, inerente ai criteri generali del sistema di valutazione, in linea con gli strumenti di programmazione in vigore;
- tali criteri generali sono stati sviluppati ed è stata conseguentemente elaborata una proposta operativa inerente al sistema di misurazione e valutazione della performance e alla metodologia per la valutazione della performance dei dipendenti e dei responsabili di posizione organizzativa o di alta specializzazione e dei dirigenti, in conformità con le disposizioni contenute nel Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi;

Richiamate le deliberazioni di Giunta Provinciale:

- prot. n. 13/10296/2011 in data 31 gennaio 2011 di approvazione del Piano della performance adottato dall'Ente in conformità alle previsioni dell'art. 18 del R.O.;
- prot. n. 49645/2013 del 29 aprile 2013 con la quale è stato approvato il Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità 2013/2015;
- prot. n. 69319/246 del 17 giugno 2013 con la quale è stato approvato il Piano Esecutivo di Gestione per l'anno 2013/2015, unificato organicamente al piano dettagliato degli obiettivi secondo le prescrizioni dell'art. 108 del d.lgs. n. 267/2000 e al Piano della performance per l'anno 2013 nel quale sono evidenziati, per la prima volta anche gli obiettivi definiti "strategici" relativi a ciascun programma amministrativi approvato nella relazione previsionale e



programmatica 2013/2015;

Dato atto che

- il Direttore Generale nel sottoporre al Nucleo di Valutazione la metodologia di valutazione della performance del personale ha tenuto conto dell'attuale organizzazione valutativa complessiva (tipologia delle schede, punteggi ecc.) integrandola con quelle parti che il d.lgs. 150/2009 ha innovato (performance di ente, performance organizzativa o di struttura e performance individuale);
- che i pesi ed i parametri riportati nella metodologia allegata potranno essere modificati ed aggiornati sulla base delle strategie operative che l'Amministrazione intende attuare; essi restano comunque in vigore fino a successiva modifica;
- la proposta elaborata è stata consegnata alla RSU e alle OO.SS., nonché alle RSA, rispettivamente nella riunione del 18 aprile 2012 ai soggetti sindacali dell'area comparto e in data 30 aprile 2013 ai soggetti sindacali dell'area dirigenziale;

Tutto ciò premesso

Dato atto che il presente provvedimento è di competenza della Giunta Provinciale ai sensi dell'art. 48 del d.lgs. 18.8.2000 n. 267;

Visti i pareri di regolarità tecnica e contabile espressi rispettivamente dai Dirigenti dei Settori competenti e dal Responsabile del Servizio Finanziario, ai sensi degli articoli 49 e 147 bis del D.Lgs. 18.8.2000 n. 267, come risultano dall'allegato che costituisce parte integrante del presente provvedimento;

Vista l'attestazione del Segretario Generale di conformità alla legge, allo Statuto e ai Regolamenti;

Ritenuto, stante l'urgenza, di dichiarare il presente atto immediatamente eseguibile ai sensi dell'art. 134, comma 4, del D.Lgs. 18.8.2000 n. 267, in quanto è condizione imprescindibile per attuare la valutazione della performance del personale;

Con voti unanimi espressi nei modi e nelle forme di legge,

#### **D E L I B E R A**

- 1) di approvare il "Sistema permanente di misurazione e valutazione della performance" e la metodologia di valutazione dei dipendenti, dei titolari di incarichi di posizione organizzativa, di alta specializzazione e dei dirigenti, di cui agli allegati sub A), sub B), sub C) e sub D) alla presente deliberazione;
- 2) di precisare che i pesi ed i parametri riportati nella metodologia allegata potranno essere modificati ed aggiornati sulla base delle strategie operative che l'Amministrazione intende attuare; essi restano comunque in vigore fino a successiva modifica.

La presente deliberazione, stante l'urgenza, con separata votazione unanime, viene dichiarata immediatamente eseguibile ai sensi dell'art. 134, comma 4, del D.Lgs. n. 267 del 18.8.2000.



IL PRESIDENTE

Leonardo Muraro

IL SEGRETARIO

Paolo Orso

La presente deliberazione è stata pubblicata all'albo pretorio, ove rimarrà affissa per 15 giorni consecutivi, con inizio dal giorno 19/07/2013, nonché comunicata nel giorno stesso ai Capi Gruppo consiliari, a norma dell'art. 125 del D. Lgs. 18.08.2000 n. 267

IL VICE SEGRETARIO GENERALE

C. Rapicavoli

DELIBERA ESECUTIVA A TERMINI DI LEGGE, 30/07/2013.

per IL RESPONSABILE DELL' ARCHIVIO  
firmato  
Annalisa Zago



**PROPOSTA DI DELIBERAZIONE**

**Doc: D001AU**

Oggetto: Sistema permanente di misurazione e valutazione della performance. Metodologia per la valutazione della performance di dirigenti, posizioni organizzative e dipendenti. Approvazione

Settore .....: D Direzione Generale  
Servizio .....: DG Servizio del Direttore Generale  
Unità Operativa: 0045 Segreteria del Direttore Generale  
Ufficio .....: DGEN Ufficio del DIRETTORE GENERALE  
C.d.R. ....: 0029 Direzione Generale

**PARERE TECNICO** (art. 49 D.Lgs. 18.08.2000 n. 267)

- NON RICHIESTO in quanto atto di mero indirizzo
  - FAVOREVOLE in ordine alla regolarità tecnica
  - NON FAVOREVOLE in ordine alla regolarità tecnica per i seguenti motivi
- 
- 

Allegati SI data 9 luglio 2013 I DIRIGENTI RESPONSABILI  
C. RAPICAVOLI G. MASULLO

---

**PARERE CONTABILE** (art. 49 - 147bis D.Lgs. 18.08.2000 n. 267)

- NON RICHIESTO in quanto atto che non comporta riflessi diretti o indiretti sulla situazione economico-finanziaria o sul patrimonio dell'ente
  - FAVOREVOLE in ordine alla regolarità contabile
  - NON FAVOREVOLE in ordine alla regolarità contabile per i seguenti motivi
- 
- 

Data 10 luglio 2013 IL RESPONSABILE DEL SERVIZIO FINANZIARIO  
G. MASULLO

---

**ATTESTAZIONE DI CONFORMITÀ ALLA LEGGE, ALLO STATUTO E AI REGOLAMENTI**

Data 12 luglio 2013 IL SEGRETARIO GENERALE  
P. ORSO



## PROVINCIA DI TREVISO

# SISTEMA PERMANENTE DI MISURAZIONE VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE



per la generalità del personale



## INDICE

|  |    |
|--|----|
| <b>Introduzione</b> .....  | 3  |
| <i>referimenti normativi</i> .....   | 3  |
| <i>principi generali</i> .....   | 4  |
| <br>   |    |
| <b>Il sistema di misurazione e valutazione della Performance</b> .....                       | 6  |
| <i>performance organizzativa</i> .....   | 7  |
| <i>performance individuale</i> .....   | 8  |
| <br>   |    |
| <b>Valutazione del personale con incarichi dirigenziali o di alta specializzazione</b> ..... | 10 |
| <i>scheda di valutazione</i> .....   | 10 |
| <i>soggetti valutatori</i> .....   | 12 |
| <br>   |    |
| <b>Valutazione del personale titolare di posizione organizzativa</b> .....                   | 13 |
| <i>scheda di valutazione</i> .....   | 14 |
| <i>determinazione della retribuzione di risultato</i> .....                                  | 14 |
| <i>la procedura di conciliazione</i> .....   | 15 |
| <br>   |    |
| <b>Valutazione del personale non dirigenziale</b> .....                                      | 16 |
| <i>scheda di valutazione</i> .....   | 16 |
| <i>la valutazione degli obiettivi</i> .....  | 18 |
| <i>la valutazione dei comportamenti professionali/ organizzativi</i> .....                   | 18 |
| <i>periodicità della valutazione</i> .....   | 19 |
| <i>la procedura di conciliazione</i> .....   | 20 |
| <br>   |    |
| <b>Determinazione bonus collegati alla performance</b> .....                                 | 22 |
| <i>bonus collegato alla performance organizzativa</i> .....                                  | 22 |
| <i>bonus collegato alla performance individuale</i> .....                                    | 23 |
| <i>classi di assenza</i> .....   | 24 |
| <i>strumento di differenziazione del merito – distribuzione dei resti</i> .....              | 24 |
| <br>   |    |
| <b>Licenziamento in sede disciplinare per insufficiente rendimento</b> .....                 | 26 |



## *INTRODUZIONE*

### Riferimenti normativi

La legge-delega 4 marzo 2009, n. 15, ed il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, introducono il concetto di performance organizzativa ed individuale, sostituendo il concetto di produttività individuale e collettiva, sopravvissuto nel processo di contrattualizzazione della pubblica amministrazione, a partire dal decreto legislativo 3 febbraio 1993, n.29.

L'articolo 7 del Decreto dispone, in particolare, che le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tal fine, le stesse adottano, con apposito provvedimento, il **“Sistema di misurazione e valutazione della performance”**.

L'articolo 45 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nel testo novellato dall'articolo 57, comma 1, lettera b), del Decreto, collega la performance organizzativa “all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione”.

L'articolo 7, comma 2, lettera a), del Decreto n. 150/2009, assegna la funzione di misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura organizzativa nel suo complesso, all'Organismo indipendente di valutazione della performance, di cui all'articolo 14 del Decreto, di seguito “OIV”.

L'articolo 8 definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa.

L'articolo 9, nell'introdurre la performance individuale, distingue tra la



valutazione dei “**dirigenti**” e del “**personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità**” e la valutazione del “**personale non dirigenziale**”.

### Principi generali

La Provincia di Treviso:

- a) promuove il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale, attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, secondo logiche meritocratiche e valorizza i dipendenti che conseguono le migliori performance attraverso l'attribuzione selettiva di incentivi economici;
- b) valorizza la qualità della prestazione, la capacità innovativa e propositiva dei dipendenti, secondo obiettivi rilevanti e pertinenti, oltreché specifici e misurabili oggettivamente, rispetto alla missione istituzionale e alle politiche e strategie attuate dall'Ente sulla base:
  - 1) del livello di conseguimento degli obiettivi di gruppo intesi come obiettivi individuati dal piano della performance con riferimento ai settori o alle unità organizzative in cui si articola l'Ente;
  - 2) della qualità del singolo contributo, alle competenze dimostrate e dei singoli comportamenti professionali e organizzativi.
- c) garantisce l'attribuzione selettiva della quota prevalente delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance, in applicazione del principio di differenziazione del merito, ad una parte limitata del personale dirigente e non dirigente (v. art. 19, comma 6 d.lgs n. 150/2009 e art. 31, comma 2).
- d) rende noto ai dipendenti prima del periodo oggetto di valutazione gli obiettivi di gruppo e individuali sui quali saranno valutati, stabilendo che gli obiettivi medesimi devono essere proporzionati alle risorse umane,



finanziarie, strumentali disponibili, e che devono riferirsi al complesso dell'attività assegnata a ciascun dipendente.

Si ricorda che in applicazione dell'art. 5 del d.lgs. n. 150/2009, che costituisce norma di principio per gli enti locali, gli obiettivi devono essere:

- 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 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 dell'amministrazione con riferimento ove possibile al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.



## ***IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE***

Il sistema di misurazione e valutazione della performance, regolato dall'art. 7 del d.lgs. n. 150/2009, è improntato ai principi di semplicità, trasparenza ed efficacia, nonché assicura un elevato grado di reale e concreta attuazione delle disposizioni vigenti in materia di premialità.

Il sistema di misurazione e valutazione delle prestazioni ha lo scopo primario di conoscere e migliorare la realtà organizzativa dell'ente Provincia e funzionale alla distribuzione delle risorse incentivanti.

Esso costituisce uno strumento manageriale di gestione dell'attività lavorativa, diretto ad orientare le prestazioni del personale al miglioramento quantitativo e qualitativo dei servizi.

Si configura come un mezzo fondamentale per conoscere e migliorare la realtà organizzativa nella quale ciascun dipendente opera con la consapevolezza di essere la risorsa principale dell'ente Provincia e nel contempo per valorizzare le risorse umane.

Allo scopo di definire un sistema coerente ed organico per la misurazione e valutazione della performance complessiva, viene definita una metodologia da applicarsi alla:

- **Misurazione e valutazione della PERFORMANCE ORGANIZZATIVA;**
- **Misurazione e valutazione della PERFORMANCE INDIVIDUALE;**



## Performance organizzativa

Per quanto concerne la realizzazione del **sistema di misurazione della performance organizzativa e la relativa implementazione** si fa riferimento al piano della performance adottato dall'Ente in conformità alle previsioni dell'art. 18 del R.O. con provvedimento di Giunta prot. n. 13/10296/2011 in data 31 gennaio 2011.

Il modello organizzativo dell'Ente Provincia si articola su quattro livelli strutturali di corrispondenti responsabilità: l'area, il settore, il servizio, l'unità operativa.

Il piano della performance individua gli obiettivi, modalità operative, risultati attesi e indicatori di performance organizzativa, relativamente a ciascuna unità organizzativa in cui è articolato un'area, un settore, un servizio o un'unità operativa, oltre agli indicatori per la misurazione delle dimensioni della qualità dei servizi.

Ogni livello organizzativo dell'ente provvede a monitorare i risultati correlati agli indicatori individuati nel piano della performance ed a confrontare i valori/risultati attesi a gennaio con i valori/risultati raggiunti a fine anno.

Il confronto è formalizzato in un documento in cui si evidenziano anche gli eventuali scostamenti dai valori attesi e le relative motivazioni.

Il **raggiungimento degli obiettivi è espresso in termini percentuali**, sulla base di tale confronto, per ogni indicatore individuato.

L' **O. I. V.** (Organismo Indipendente di Valutazione) o il Nucleo di Pianificazione, Controllo e Valutazione costituito ai sensi dell'art. 27 del R.O., valida il sistema e provvede alla **certificazione del livello di conseguimento degli obiettivi da parte di ciascuna unità operativa**,



**servizio, settore ed area.**

Dunque il livello di **raggiungimento degli obiettivi da parte di ciascun settore, espresso in percentuale, costituisce il valore base cui collegare le risorse destinate alla performance organizzativa.**

Le risorse destinate a compensare la performance organizzativa del personale non dirigenziale vengono individuate annualmente dalle parti negoziali, ai sensi dell'art. 4, CCNL del 1.4.1999.

### **Performance individuale**

La misurazione e valutazione della performance individuale considera gli ambiti delineati dal Decreto all'art. 9, d.lgs. n. 150/2009.

Interessa il personale dell'ente individuato secondo le seguenti **categorie**:

- Personale dirigente
- Alte specializzazioni
- Personale titolare di posizione **organizzativa**
- Personale non dirigenziale

Per il personale con qualifica dirigenziale o con incarico di alta specializzazione rilevano gli indicatori per la misurazione della performance individuale individuati nel piano della performance in correlazione alla performance organizzativa.

Per la **valutazione della performance individuale** si struttura una griglia dedicata ad ogni categoria.

In tale griglia, si individuano sostanzialmente **“i comportamenti attesi”** relativamente alle competenze previste per ogni categoria e, per ogni comportamento, si declinano dei **“descrittori di giudizio”**, cui riferirsi per la valutazione e funzionali all'attribuzione di un punteggio.

Ad ogni comportamento atteso viene attribuito un **“peso”** in



considerazione della sua incidenza nella complessità della performance individuale, considerando prioritariamente il raggiungimento dello standard qualitativo/quantitativo richiesto in riferimento agli obiettivi.

La valutazione individuale viene formalizzata utilizzando tale griglia, e rappresentata in una **“scheda di valutazione”** che sarà consegnata all’interessato.

Il periodo entro cui avviene la misurazione della performance individuale funzionale alla valutazione, corrisponde all’anno solare (01 Gennaio – 31 Dicembre).

La valutazione espressa e formalizzata in una **scheda**, costituisce base di calcolo per la quantificazione del riconoscimento economico del compenso collegato alla performance individuale.

### **Modalità di calcolo di attribuzione del punteggio**

Ad ogni **“descrittore di giudizio”** è associato un range di punteggio (in valori decimali) all’interno del quale il soggetto valutatore individua il punteggio da attribuire al valutato; ciò al fine di garantire un margine di discrezionalità nella valutazione all’interno dello stesso descrittore di giudizio.

Il punteggio attribuito ad ogni comportamento atteso viene calcolato con la seguente formula:

$$\frac{\text{peso comportamento}}{\text{punteggio massimo per il comportamento atteso}} \times \text{punti attribuiti dal valutatore} =$$



= punteggio finale di valutazione per il comportamento atteso

**La somma dei punteggi finali di tutti i comportamenti attesi** costituisce il punteggio di valutazione a cui ricollegare il compenso della produttività o “bonus collegato alla performance individuale”.



## ***VALUTAZIONE DEL PERSONALE CON INCARICHI DIRIGENZIALI O DI ALTA SPECIALIZZAZIONE***

L'articolo 9, comma 2, del D.Lgs. n. 150/2009, disciplina la misurazione e la valutazione della performance individuale **del personale con qualifica dirigenziale.**

La valutazione della performance individuale dei dirigenti riguarda sia l'area del "risultato ottenuto" in relazione agli obiettivi assegnati, sia l'area delle competenze professionali e manageriali espresse come disciplinato nell'art. 22 del vigente Regolamento di Organizzazione.

I dirigenti vengono valutati con riferimento ai seguenti ambiti:

- a) **indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;**
- b) **raggiungimento di specifici obiettivi individuali;**
- c) **qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, competenze professionali e manageriali dimostrate;**
- d) **capacità di valutazione dei propri collaboratori, nel rispetto dello spirito contrattuale e nell'ottica dell'accrescimento professionale. (v. art.9, lett. D, d.l. 150/2009)**

mediante le modalità definite nell'apposita scheda di valutazione.

Per la valutazione del personale responsabile di uffici con l'incarico di alta specializzazione, in quanto compatibile, si applica la medesima disciplina prevista per il personale con qualifica dirigenziale.

### **Scheda di valutazione**

La valutazione della performance individuale del personale con qualifica



dirigenziale o con incarico di alta specializzazione avviene mediante l'utilizzo di una scheda, suddivisa in **sei comportamenti attesi (Allegato n. 1)** che misurano:

- 1) il grado di conseguimento degli obiettivi (quantità e qualità della prestazione);**
- 2) il grado di collaborazione, integrazione e partecipazione alle innovazioni nell'organizzazione (attiva azioni migliorative afferenti all'organizzazione aziendale);**
- 3) la capacità di valutazione dei propri collaboratori;**
- 4) il grado di attuazione di strategie migliorative del “clima lavorativo” ;**
- 5) il grado di organizzazione della programmazione delle attività;**
- 6) la capacità di gestione del personale del proprio settore e dei propri collaboratori.**

Il peso assegnato a ciascun “comportamento atteso” è riportato nella seguente tabella:

| <b>Comportamento atteso</b>  | <b>Peso del comportamento</b> |
|--|-------------------------------|
| Conseguimento degli obiettivi  | 40                            |
| Collaborazione, integrazione e partecipazione alle innovazioni nell'organizzazione | 12                            |
| Valutazione dei propri collaboratori   | 12                            |
| Attuazione di strategie di miglioramento del “clima lavorativo”                    | 12                            |
| Organizzazione della programmazione delle attività                                 | 12                            |
| Gestione del personale del proprio settore e dei propri collaboratori              | 12                            |



### Soggetti valutatori

In base alle prescrizioni contenute nel comma 1, lettera g) dell'art. 27 del vigente Regolamento di Organizzazione, l'OIV o il Nucleo di pianificazione, valutazione e controllo **propone al Presidente** la valutazione annuale del personale dirigenziale e del personale con incarichi di alta specializzazione e l'attribuzione dei premi previsti.

Il Presidente formalizza con proprio atto la valutazione della performance individuale dei dirigenti e degli incaricati di alta specializzazione, ai quali viene data comunicazione scritta ai fini dell'instaurazione del contraddittorio.

### Determinazione della retribuzione di risultato

La retribuzione di risultato, ai sensi dell'art. 29 del CCNL del personale dirigenziale del 23.12.199, viene determinata in proporzione alla somma complessiva dei punteggi finali ottenuti da ciascun dirigente, in esito alla valutazione dei comportamenti attesi, ripartendo le risorse all'uopo destinate dalla contrattazione decentrata.

Al personale con incarichi di alta specializzazione compete una retribuzione di risultato, nei limiti stabiliti dall'atto di conferimento dell'incarico, in proporzione ai punteggi ottenuti.



***VALUTAZIONE DEL PERSONALE TITOLARE DI POSIZIONE  
ORGANIZZATIVA.***

Ai sensi del comma 3°, art. 10, CCNL del 31.3.1999, la retribuzione di risultato (performance individuale) per le posizioni organizzative può variare da un minimo del 10% ad un massimo del 25% della retribuzione di posizione attribuita.

L'erogazione della retribuzione di risultato è subordinata alla valutazione positiva dell'attività del dipendente.

La valutazione dei risultati è **proposta dal dirigente di settore competente** e formalizzata dal Direttore Generale che può avvalersi dell'Organismo Indipendente di Valutazione (v. comma 8°, art. 38, R.O.).

La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale titolare di posizione organizzativa è collegata, ai sensi dell'art. 9, d.lgs. n. 150/2009, tra gli altri, ai seguenti indici:

- a) **agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;**
- b) **al raggiungimento di specifici obiettivi individuali,** assegnati dal Dirigente;
- c) **alla qualità' del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate,** in base alle modalità definite nell'apposita scheda di valutazione.

**Scheda di valutazione**

La valutazione della performance individuale del personale titolare di posizione organizzativa avviene all'interno di una scheda suddivisa in **cinque “comportamenti attesi” (Allegato n. 2)** che misurano:



- 1) il grado di conseguimento degli obiettivi (quantità e qualità della prestazione);
- 2) il livello di presidio delle attività afferenti i processi (rileva le criticità e dà soluzioni tempestive);
- 3) il grado di attuazione di strategie di miglioramento (favorisce il benessere lavorativo);
- 4) il livello di programmazione delle attività (gestisce le risorse con efficienza);
- 5) il grado di focalizzazione dei processi e condivisione dei risultati (crea sinergia e gioco di squadra);

Il peso assegnato a ciascun “comportamento atteso” è riportato nella seguente tabella:

| <b>Comportamento atteso</b>   | <b>Peso del comportamento</b> |
|---|-------------------------------|
| Conseguimento degli obiettivi   | 40                            |
| Monitoraggio delle attività afferenti i processi                              | 15                            |
| Attuazione di strategie di miglioramento del “clima lavorativo”               | 15                            |
| Organizzazione della programmazione delle attività                            | 15                            |
| Focalizzazione dei processi di comunicazione sulla condivisione dei risultati | 15                            |

### **Determinazione della retribuzione di risultato**

Fermo restando il **valore teorico della retribuzione di risultato** stabilito nella misura **pari al 25% della retribuzione di posizione** assegnata a ciascun



dipendente incaricato di posizione organizzativa, la retribuzione di risultato viene determinata in proporzione alla somma complessiva dei punteggi finali ottenuti in esito alla valutazione dei comportamenti attesi.

Gli eventuali risparmi determinatisi vengono destinati al finanziamento del fondo per le politiche di sviluppo delle risorse umane e per la produttività/bonus performance organizzativa ed individuale.

### **La procedura di conciliazione**

Il titolare di posizione organizzativa ha facoltà di presentare, entro **7 giorni lavorativi** dal ricevimento della scheda di valutazione della performance individuale, osservazioni, per iscritto, motivate al proprio dirigente, il quale dovrà entro i successivi **7 giorni** rispondere.

In caso di mancata intesa con il Dirigente, il dipendente avrà ulteriori **7 giorni** di tempo per formulare una richiesta di conciliazione da indirizzare al proprio dirigente e al direttore generale.

Le parti, ossia il dirigente competente, il direttore generale, il dipendente, assistito da persona di fiducia scelta tra la RSU o tra i rappresentanti sindacali delle sigle firmatarie del contratto in vigore o altra figura dell'amministrazione devono essere convocate nei successivi **7 giorni** per la conferma o la modifica della valutazione in aumento che dovrà avvenire nei successivi **3 giorni**.



***VALUTAZIONE DEL PERSONALE NON DIRIGENZIALE  
E NON TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA***

L'articolo 9, comma 2, del d.lgs. n. 150/2009, disciplina la misurazione e la valutazione della performance individuale **del personale**.

La misurazione e la valutazione della performance del **personale** è collegata:

- a) **al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali** assegnati dal Dirigente;
- b) **alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alla competenza dimostrata, ai comportamenti professionali e organizzativi** in base alle le modalità definite nell'apposita scheda di valutazione.

L'attuazione dei principi suindicati si realizza collegando l'erogazione del compenso per la produttività (bonus collegato alla performance individuale) al livello della qualità del contributo del singolo dipendente (performance individuale);

**Scheda di valutazione**

La valutazione della performance individuale del personale avviene all'interno di una scheda suddivisa in **cinque “comportamenti attesi” (Allegati n. 3 e 4)** che misurano

- 1) **il grado di conseguimento degli obiettivi e la qualità della prestazione (quantità e qualità della prestazione);**
- 2) **la qualità del rapporto con l'utenza interna ed esterna (la relazione);**
- 3) **il livello di incremento delle azioni migliorative dei processi lavorativi (il potenziale di miglioramento organizzativo);**
- 4) **il livello di integrazione con il/i gruppo/i di lavoro, teso a favorire un clima organizzativo ottimale (il benessere ambientale);**



**5) il grado di ottimizzazione della gestione delle risorse affidate (il potenziale di miglioramento individuale);**

Il peso assegnato a ciascun “comportamento atteso” è differenziato rispetto alla categoria giuridica di appartenenza del soggetto valutato, come riportato nella seguente tabella:

| <b>Comportamento atteso</b>              | <b>Peso del comportamento<br/>Cat. A e B</b> | <b>Peso del comportamento<br/>Cat. C e D</b> |
|--|--|--|
| Conseguimento degli obiettivi            | 50   | 40   |
| Rapporto con l'utenza interna ed esterna | 15   | 15   |
| Proposte di azioni migliorative          | 10   | 15   |
| Clima sociale interno                    | 15   | 15   |
| Gestione delle risorse                   | 10   | 15   |

Per il personale che appartiene alla **categoria giuridica A e B**, viene valorizzato il comportamento correlato alla capacità di conseguire gli obiettivi assegnati con perizia nel rispetto della tempistica individuata dai soggetti responsabili.

Per il personale appartenente alle **categorie giuridiche C e D** assume maggiore rilevanza il comportamento organizzativo di miglioramento dei processi lavorativi e quello gestionale.

**La valutazione degli obiettivi**

Per procedere ad un'adeguata valutazione degli obiettivi raggiunti è necessario



realizzare una precisa pianificazione delle attività che comporta la formulazione a priori degli stessi, in raccordo con il processo generale di programmazione dell'ente. La definizione degli obiettivi deve corrispondere ai connotati della chiarezza, della precisione e della sinteticità.

Ogni obiettivo deve specificare il contenuto, i risultati attesi, le singole fasi che caratterizzano l'attività, le risorse strumentali a disposizione, i tempi di realizzazione e di conclusione.

L'obiettivo deve essere comunicato e spiegato al personale attraverso programmati momenti di informazione, in forma scritta o adeguatamente verbalizzata, da parte del dirigente di riferimento, alla presenza dei funzionari responsabili, entro i 30 giorni dall'approvazione del piano esecutivo di gestione e del piano delle performance (art. 18, R.O.).

La valutazione degli obiettivi non si limita a stabilire se gli obiettivi sono stati conseguiti e se sono stati rispettati i tempi di conclusione, ma deve proporsi come strumento che consente di concentrare l'attenzione sui problemi da risolvere e sulle soluzioni da adottare.

Da parte del dipendente possono essere chiesti ulteriori chiarimenti.

### **La valutazione dei comportamenti professionali/organizzativi**

La valutazione delle prestazioni dei dipendenti non deve limitarsi ai compiti e responsabilità assegnati sulla scorta di formali mansioni attribuite, ma deve riguardare il dinamico svolgimento dell'attività del valutato all'interno dell'organizzazione di appartenenza.

Si intende, così, focalizzare la posizione professionale ed il ruolo attivo che il dipendente assume rispetto alla realizzazione degli obiettivi perseguiti.

Occorre porre attenzione al contributo del dipendente alla concreta soluzione dei problemi attraverso la messa in atto di azioni migliorative in un contesto di



relazioni con articolazioni organizzative sia interne che esterne, nell'ottica dell'ottimizzazione del rapporto costi/benefici.

Fondamentale importanza assume la capacità del dipendente di produrre risultati non sempre definiti a priori di fronte alla probabilità del verificarsi di imprevisti e variabili nel corso dello svolgimento delle attività.

Al dipendente si richiede una piena consapevolezza del ruolo professionale e tecnico, oltre una propensione all'arricchimento delle proprie mansioni in termini contenutistici e qualitativi.

### **Periodicità della valutazione**

L'attività valutativa deve essere intesa come un processo che continua nel corso dell'intera gestione al fine di evidenziare tempestivamente le eventuali criticità e consentire di adottare in tempo le misure correttive appropriate.

Al fine di realizzare le predette finalità è **obbligatoria una valutazione intermedia**, da attuarsi **entro la fine del mese di luglio** da parte del dirigente di riferimento, tramite un colloquio in cui il valutatore e il valutato fanno il punto sull'andamento della prestazione e concordano eventuali azioni per migliorarla.

A tal proposito, riguardo il conseguimento degli obiettivi, i soggetti coinvolti (valutatore e valutato) devono concordare:

- 1) gli interventi correttivi possibili;
- 2) l'eliminazione degli obiettivi che, per circostanze oggettive (ad es. inadeguatezza delle risorse strumentali), non sono più perseguibili;
- 3) la parziale ridefinizione degli obiettivi che, per circostanze oggettive, necessitano di essere rivisti o riconsiderati.

Per quanto concerne i comportamenti professionali e organizzativi il valutatore ed il valutato, sulla base dello scarto verificato tra risultato atteso e quello raggiunto, devono individuare le eventuali difficoltà e problematiche che impediscono



l'adozione delle condotte favorevoli all'ottimizzazione dei processi lavorativi.

Nel caso in cui **la valutazione della prestazione complessiva**, (che riguarda il conseguimento degli obiettivi e i comportamenti professionali e organizzativi), **sia inferiore al 50% del risultato atteso**, la segnalazione al personale valutato deve osservare la forma scritta e la via riservata.

Qualora, in presenza della fattispecie suindicata, non avvenga effettuata la comunicazione nel rispetto della tempistica e nella modalità prevista, la prestazione si considera adeguata al risultato atteso e, pertanto, non inferiore al 50%.

La valutazione della performance individuale finale è formalizzata attraverso la scheda (allegati n. 3 e 4) da parte del dirigente competente a norma dell'art. 45, comma 4 del d.lgs. n. 165/2011, sentiti i titolari di incarichi di direzione di servizio e di posizione organizzativa, ove presenti (v. art. 23, comma 3, vigente R.O.).

La scheda di valutazione è notificata al dipendente entro il **15 di marzo** dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione mediante l'utilizzo delle procedure informatiche predisposte dall'ufficio "Amministrazione del personale". Tale notifica vale agli effetti della decorrenza dei termini per l'avvio della procedura di conciliazione.

Nel caso di mutamento del "dirigente competente" verificatasi nel corso dell'anno oggetto di valutazione, la valutazione finale è effettuata dal dirigente in servizio al 31 dicembre dello stesso anno, se presente, sentito il dirigente precedente. Nel caso in cui nemmeno il dirigente in servizio al 31 dicembre sia presente, la valutazione sarà curata dal dirigente a cui è attribuita la direzione della struttura di appartenenza del dipendente al momento della valutazione.

### **La procedura di conciliazione**

Il dipendente ha facoltà di presentare, qualora ritenga che la valutazione espressa non corrisponda all'effettivo comportamento professionale adottato, entro **7 giorni**



**lavorativi** dal ricevimento della scheda di valutazione relativa al bonus collegato alla performance individuale, osservazioni motivate, per iscritto, al proprio dirigente, il quale avrà ulteriori **7 giorni** dal ricevimento delle osservazioni, per rispondere.

In caso di mancata intesa con il Dirigente, il dipendente avrà ulteriori **7 giorni** di tempo per formulare una richiesta di conciliazione da indirizzare al proprio dirigente e al direttore generale.

Le parti, ossia il dirigente competente, il direttore generale, il dipendente, assistito da persona di fiducia scelta tra la RSU o tra i rappresentanti sindacali delle sigle firmatarie del presente contratto o altra figura dell'amministrazione devono essere convocate nei successivi **7 giorni** per la conferma o la modifica della valutazione in aumento che dovrà avvenire nei successivi **3 giorni**.



***DETERMINAZIONE BONUS COLLEGATI ALLA  
PERFORMANCE AL PERSONALE NON DIRIGENZIALE***

**Bonus collegato alla performance organizzativa**

Le risorse destinate alla valutazione della performance organizzativa sono ripartite tra i settori sulla base della percentuale di raggiungimento degli obiettivi certificati dall'OIV o dal Nucleo di pianificazione, valutazione e controllo.

A ciascun settore viene attribuito un budget finanziario, sulla scorta della ripartizione delle risorse del fondo miglioramento dei servizi e per la produttività di cui all'art. 17, comma 2, lett. a), CCNL 1.4.1999, definito dalla contrattazione decentrata.

**Il budget è commisurato al numero dei dipendenti in servizio nell'anno di riferimento**, sia a tempo indeterminato che a tempo determinato, questi ultimi devono aver instaurato un rapporto di lavoro subordinato della durata di almeno 90 giorni, **e al personale dipendente di altri enti** che presta servizio in posizione di comando/distacco.

Ai sensi dell'art. 47, comma 2°, CCNL del 14.9.2000, si considera anche il personale collocato in distacco sindacale.

Sono esclusi i titolari di posizione organizzativa, il personale comandato presso altre amministrazioni, il personale incaricato con funzioni di indirizzo e controllo ex art. 90, D.Lgs. n. 267/2000, e i titolari di incarichi di alta professionalità o di alta specializzazione.

Il personale assente, collocato in aspettativa non retribuita per tutto il periodo oggetto di valutazione, non partecipa al processo valutativo, pertanto, non è considerato utile nemmeno ai fini della determinazione del budget.



Il servizio prestato dal personale, come sopra individuato, è rapportato al coefficiente di part time e al coefficiente di ponderazione, differenziato per categoria giuridica e posizione economica di accesso e rapportato al valore del trattamento tabellare iniziale, contenuto nella seguente tabella:

| <b>Categoria giuridica e posizione economica</b> | <b>Coefficiente</b> |
|--|---------------------|
| A  | 1                   |
| B  | 1,057               |
| Accesso B3                                       | 1,117               |
| C  | 1,192               |
| D  | 1,297               |
| Accesso D3                                       | 1,492               |

Il coefficiente di parametrizzazione potrà essere variato per effetto della rideterminazione dei valori tabellari stipendiali a seguito dei rinnovi contrattuali nazionali.

Il budget finanziario di settore come sopra determinato, viene ripartito fra i dipendenti aventi diritto al bonus collegato alla performance organizzativa, sulla base del raggiungimento degli obiettivi formalizzati nel piano della performance, certificati dall'organo competente, espresso in termini percentuali, ponderato con i coefficienti di categoria/posizione economica, di part-time e di durata del servizio nel corso del periodo.

Ai fini del calcolo del compenso effettivo si considera il periodo di servizio effettivamente prestato (a tali effetti viene considerato utile il congedo ordinario, il congedo per maternità/paternità, l'assenza per infortunio, il permesso per donazione avis e assenze equiparate).



### **Bonus collegato alla performance individuale**

Anche per la determinazione del bonus collegato alla performance individuale, a ciascun settore viene assegnato un budget finanziario quantificato con le modalità precedenti.

Il budget finanziario di settore viene ripartito fra i dipendenti aventi diritto al bonus collegato alla performance individuale, in relazione al servizio prestato nell'anno oggetto di valutazione, ponderato con i coefficienti di categoria/posizione economica, di part-time e il punteggio conseguito (risultante dalla scheda di valutazione, v. allegati nn. 3 e 4), applicando i coefficienti legati alle classi di assenza.

### **Classi di assenza**

Al fine di valutare l'effettivo apporto partecipativo individuale del dipendente ai progetti e programmi di produttività, in relazione alla qualità e quantità della prestazione effettivamente resa, ed ai risultati conseguiti e verificati, sono individuate delle classi di assenza.

Nell'anno solare, oggetto di valutazione, si considerano le assenze individuate nel paragrafo precedente.

| <b>Classe</b> | <b>Assenza nel periodo oggetto di valutazione</b>     | <b>decurtazione</b> |
|---------------|---|---------------------|
| I             | Fino ad un quarto (gg. 92)                            | nessuna             |
| II            | Tra un quarto ed un giorno e metà (da 93 a 183 gg.)   | 20%                 |
| III           | Tra metà ed un giorno e tre quarti (da 184 a 274 gg.) | 40%                 |
| IV            | Oltre i tre quarti ( da 275 gg.)                      | 70%                 |



### **Strumento di differenziazione del merito - distribuzione dei resti**

Al fine di garantire l'attribuzione selettiva della quota prevalente delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance, in applicazione del principio di differenziazione del merito, le risorse non assegnate, a coloro che non hanno raggiunto il punteggio massimo di valutazione o, per effetto dell'applicazione delle classi di assenza, vengono ridistribuite ai dipendenti che hanno raggiunto un punteggio non inferiore a 90 su 100, in proporzione al punteggio ottenuto.



***LICENZIAMENTO IN SEDE DISCIPLINARE PER INSUFFICIENTE  
RENDIMENTO***

Ai sensi dell'art. 55-quater, d.lgs. n. 165/2011, introdotto dal d.lgs. n. 150/2009, è disposto il licenziamento in sede disciplinare nel caso di prestazione lavorativa, riferibile ad un arco temporale di 3 anni consecutivi, per la quale il dipendente consegua una valutazione inferiore al punteggio di “25“, considerato come “insufficiente rendimento”.



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Scheda di valutazione del **PERSONALE DIRIGENZIALE**

| <b>COMPORAMENTO</b><br><i>Atteso dalla persona</i>   | <b>DESCRITTORI DI GIUDIZIO</b>  | <b>VALORE</b><br><i>del descrittore di giudizio</i>                   | <b>PESO DEL</b><br><b>COMPORAMENTO</b> | <b>PUNTI</b><br><i>attribuiti</i> | <b>PUNTEGGIO</b><br><i>finale</i> |
|--|---|---|--|-----------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Conseguimento degli obiettivi</b> , assegnati in particolare al settore di diretta responsabilità, presidiando la programmazione delle attività funzionali ai processi tesi a garantire i prodotti attesi con il target espresso nel piano delle performance organizzative  | <p><i>Consegue gli obiettivi assegnati al settore gestito direttamente, con riferimento ai valori attesi e indicati nel piano della performance organizzativa, con scostamenti non significativi rispetto alla raggiungibilità del valore previsto</i></p> <p><i>Consegue gli obiettivi assegnati al settore gestito direttamente, con riferimento ai valori attesi e indicati nel piano della performance organizzativa, con valori coerenti con il target previsto e prodotti di accettabile standard qualitativo (comporta un miglioramento rispetto a quello atteso: minor costi)</i></p> <p><i>Consegue gli obiettivi assegnati al settore gestito direttamente, con riferimento ai valori attesi e indicati nel piano della performance organizzativa, con valori superiori rispetto al target previsto e prodotti di elevato standard qualitativo (i risultati sono eccellenti: si realizzano economie di spesa)</i></p>   | <p>da 0 a 1</p> <p>da 1,1 a 2</p> <p>da 2,1 a 3</p> <p>da 3,1 a 4</p> | <p>40</p>                              | <p>0</p>                          | <p>0</p>                          |
| <b>Collaborazione, integrazione e partecipazione alle innovazioni nell'organizzazione</b> con consapevolezza del proprio ruolo, interagendo con il personale dei diversi settori, fornendo il proprio contributo costruttivo nell'ottica del superamento della logica settoriale e con orientamento al risultato finale. | <p><i>Collabora e si integra in modo non adeguato anche se espressamente richiesto, con il personale di altri settori e/o unità operative nell'attivare azioni migliorative afferenti i processi dei settori di diretta responsabilità, partecipando saltuariamente all'innovazioni organizzative dell'ente nel suo complesso.</i></p> <p><i>Collabora e si integra quando è espressamente richiesto, con il personale di altri settori e/o unità operative nell'attivare azioni migliorative afferenti i processi dell'organizzazione nel suo complesso, apportando un contributo significativo e favorendo l'integrazione del proprio contesto con il resto dell'organizzazione stessa, partecipando ai processi innovativi.</i></p> <p><i>Collabora e si integra con il personale di altri settori e/o unità operative nell'attivare azioni migliorative afferenti i processi dell'organizzazione nel suo complesso, apportando un contributo rilevante e garantendo un'efficace integrazione del proprio contesto con il resto dell'organizzazione stessa, partecipando attivamente ai processi innovativi.</i></p> <p><i>Collabora e si integra con il personale di altri settori e/o unità operative nell'attivare azioni migliorative afferenti i processi dell'organizzazione nel suo complesso, apportando un contributo notevole e garantendo un'efficace ed efficiente integrazione del proprio contesto con il resto dell'organizzazione stessa, partecipando con un ruolo fortemente propositivo ai processi innovativi.</i></p> | <p>da 0 a 1</p> <p>da 1,1 a 2</p> <p>da 2,1 a 3</p> <p>da 3,1 a 4</p> | <p>12</p>                              | <p>0</p>                          | <p>0</p>                          |



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Scheda di valutazione del **PERSONALE DIRIGENZIALE**

| <b>COMPORAMENTO</b><br><i>Atteso dalla persona</i>   | <b>DESCRITTORI DI GIUDIZIO</b>   | <b>VALORE</b><br><i>del descrittore di giudizio</i>                   | <b>PESO DEL</b><br><b>COMPORAMENTO</b> | <b>PUNTI</b><br><i>attribuiti</i> | <b>PUNTEGGIO</b><br><i>finale</i> |
|--|--|---|--|-----------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Valutazione dei propri collaboratori differenziandone il giudizio</b> e basandosi su criteri oggettivi e parametri condivisi e comunicazione degli esiti della valutazione agli interessati in sede di colloquio individuale.   | <p>Esprime la valutazione dei propri collaboratori differenziando il giudizio, con basso livello di oggettività, senza avvalersi di significativi supporti documentali (richieste formali disattese, tempistiche inosservate, qualità formale e sostanziale del prodotto, incapacità di sostenere affidabilmente richieste urgenti)</p> <p>Esprime la valutazione dei propri collaboratori differenziando il giudizio, con medio livello di oggettività avvalendosi di supporti documentali e della collaborazione dei responsabili di U.O.</p> <p>Esprime la valutazione dei propri collaboratori avvalendosi della collaborazione di responsabili non dirigenti, differenziando il giudizio, con medio / alto livello di oggettività avvalendosi di puntuali supporti documentali.</p> <p>Esprime la valutazione dei propri collaboratori avvalendosi della collaborazione di responsabili non dirigenti, differenziando il giudizio e con alto livello di oggettività, eventualmente predisponendo una pre - valutazione ed avvalendosi di supporti documentali con alto grado di completezza ed esaurività.</p>  | <p>da 0 a 1</p> <p>da 1,1 a 2</p> <p>da 2,1 a 3</p> <p>da 3,1 a 4</p> | <p>12</p>                              | <p>0</p>                          | <p>0</p>                          |
| <b>Attuazione di strategie di Miglioramento del "clima lavorativo"</b> all'interno del settore di cui è responsabile adottando strategie relazionali orientate alla condivisione dei valori ed allo scambio delle informazioni strategiche nell'ottica di garantire i servizi dell'organizzazione con un elevato standard qualitativo. | <p>Adotta strategie relazionali di non elevata incidenza nel favorire il miglioramento del clima aziendale, non sempre condividendo con i propri collaboratori le linee gestionali del settore e contribuendo parzialmente al miglioramento del flusso comunicativo qualificante nel contesto settoriale</p> <p>Adotta strategie relazionali che favoriscono il miglioramento del clima aziendale, condividendo non sempre con i propri collaboratori le linee gestionali del settore e contribuendo al miglioramento del flusso comunicativo qualificante nel contesto settoriale secondo uno standard minimo di accettabilità.</p> <p>Adotta strategie relazionali che incidono significativamente sul miglioramento del clima aziendale, condividendo con i propri collaboratori le linee gestionali del settore con propensione all'accoglimento di suggerimenti e contribuendo al miglioramento del flusso comunicativo qualificante nel contesto settoriale</p> <p>Adotta strategie relazionali che migliorano evidentemente il clima aziendale, condividendo sempre con i propri collaboratori le linee gestionali del settore con forte propensione all'accoglimento di suggerimenti e proposte e contribuendo al miglioramento del flusso comunicativo qualificante nel contesto settoriale secondo uno standard qualitativo elevato.</p> | <p>da 0 a 1</p> <p>da 1,1 a 2</p> <p>da 2,1 a 3</p> <p>da 3,1 a 4</p> | <p>12</p>                              | <p>0</p>                          | <p>0</p>                          |
| <b>Organizzazione della programmazione delle attività</b> del settore di responsabilità, gestendo le risorse affidate nell'ottica dell'efficienza con presidio dei processi e monitoraggio nell'ottica dell'applicazione del ciclo di P.D.C.A. (plan do check act), assicurando lo standard di produttività.                           | <p>Organizza la programmazione delle attività non sempre nel rispetto dei tempi e gestendo le risorse con inadeguata "sensibilità" economica" per quanto attiene in particolare l'efficienza esprimibile dall'ottimizzazione dei rapporti costi / benefici , risorse investite / risultati</p> <p>Organizza la programmazione delle attività nel rispetto dei tempi e gestendo le risorse con la necessaria "sensibilità" economica" per quanto attiene in particolare l'efficienza esprimibile dall'ottimizzazione dei rapporti costi / benefici , risorse investite / risultati</p> <p>Organizza la programmazione delle attività nel rispetto dei tempi e a volte anticipando le scadenze favorendo le attività correlate e gestendo le risorse con accettabile "sensibilità" economica" per quanto attiene in particolare l'efficienza esprimibile dall'ottimizzazione dei rapporti costi / benefici , risorse investite / risultati</p> <p>Organizza la programmazione delle attività nel massimo rispetto dei tempi e spesso anticipando congruamente le scadenze favorendo le attività correlate e gestendo le risorse con elevata "sensibilità" economica" per quanto attiene in particolare l'efficienza esprimibile dall'ottimizzazione dei rapporti costi / benefici , risorse investite / risultati</p>                                | <p>da 0 a 1</p> <p>da 1,1 a 2</p> <p>da 2,1 a 3</p> <p>da 3,1 a 4</p> | <p>12</p>                              | <p>0</p>                          | <p>0</p>                          |



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Scheda di valutazione del **PERSONALE DIRIGENZIALE**

| <b>COMPORAMENTO</b><br><i>Atteso dalla persona</i>   | <b>DESCRITTORI DI GIUDIZIO</b>   | <b>VALORE</b><br><i>del descrittore</i><br><i>di giudizio</i> | <b>PESO DEL</b><br><b>COMPORAMENTO</b> | <b>PUNTI</b><br><i>attribuiti</i> | <b>PUNTEGGIO</b><br><i>finale</i> |
|--|--|---|--|-----------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Gestione del personale del proprio settore e dei propri collaboratori nell'ottica dell'orientamento all'azione e della valorizzazione delle risorse umane anche in termini di opportunità di crescita professionale all'interno dell'organizzazione</b> | <i>Mobilita scarsamente le energie e le professionalità del personale del settore e dei propri collaboratori, in funzione degli obiettivi da raggiungere. Assume atteggiamenti di empatia nei confronti dei propri collaboratori cercando di capire cosa possa motivarli e quali siano le loro sensazioni in particolar modo nelle fasi di cambiamento per innovare i processi.</i>  | <b>da 0 a 1</b>   | <b>12</b>                              |                                   | <b>0</b>                          |
|  | <i>Mobilita le energie e le professionalità del personale del settore e dei propri collaboratori, in funzione degli obiettivi da raggiungere razionalizzando le risorse disponibili e consentendo economie gestionali. Assume atteggiamenti di empatia nei confronti dei propri collaboratori cercando di capire cosa possa motivarli e quali siano le loro sensazioni in particolar modo nelle fasi di cambiamento per innovare i processi e li coinvolge nella presa di decisioni stimolando proposte di miglioramento.</i>  | <b>da 1,1 a 2</b>   |  |                                   |                                   |
|  | <i>Mobilita le energie e le professionalità del personale del settore e dei propri collaboratori, in funzione degli obiettivi da raggiungere, razionalizzando le risorse disponibili, consentendo economie considerando le diverse caratteristiche professionali di ognuno. Assume atteggiamenti di empatia nei confronti dei propri collaboratori cercando di capire cosa possa motivarli e quali siano le loro sensazioni in particolar modo nelle fasi di cambiamento per innovare i processi, li coinvolge nella presa di decisioni stimolando proposte di miglioramento e attribuisce loro anche la possibilità di prendere decisioni autonome nella loro sfera di responsabilità.</i>  | <b>da 2,1 a 3</b>   |  |                                   |                                   |
|  | <i>Mobilita le energie e le professionalità del personale del settore e dei propri collaboratori, in funzione degli obiettivi da raggiungere, razionalizzando le risorse disponibili, consentendo economie considerando le diverse caratteristiche professionali di ognuno e monitorando il personale nell'interpretazione dei ruoli assegnati per rilevare / individuare le opportunità di crescita professionale. Assume atteggiamenti di empatia nei confronti dei propri collaboratori cercando di capire cosa possa motivarli e quali siano le loro sensazioni in particolar modo nelle fasi di cambiamento per innovare i processi, li coinvolge nella presa di decisioni stimolando proposte di miglioramento, attribuisce loro anche la possibilità di prendere decisioni autonome nella loro sfera di responsabilità curando che le informazioni funzionali siano rese disponibili tempestivamente.</i> | <b>da 3,1 a 4</b>   |  |                                   |                                   |

Punteggio complessivo assegnato a : .....

|            |  |          |
|------------|--|----------|
| <b>100</b> |  | <b>0</b> |
|------------|--|----------|



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Scheda di valutazione del **PERSONALE INCARICATO .P.O.**

| COMPORAMENTO<br>Atteso dalla persona   | DESCRITTORI DI GIUDIZIO  | VALORE<br>del descrittore<br>di giudizio | PESO DEL<br>COMPORAMENTO | PUNTI<br>attribuiti | PUNTEGGIO<br>finale |
|--|--|--|--------------------------|---------------------|---------------------|
| <b>Conseguimento degli obiettivi</b> , assegnati all'unità organizzativa di diretta responsabilità, presidiando la programmazione delle attività funzionali ai processi tesi a garantire i prodotti attesi con il target espresso nel piano delle performance organizzative.   | Consegue gli obiettivi assegnati all'U.O. gestita, con riferimento ai valori attesi e indicati nel piano della performance organizzativa, <b>con scostamenti non significativi rispetto alla raggiungibilità del valore previsto</b>   | da 0 a 1                                 | 40                       | 0                   | 0                   |
|  | Consegue gli obiettivi assegnati all'U.O. gestita, con riferimento ai valori attesi e indicati nel piano della performance organizzativa, <b>senza scostamenti rispetto al target</b>  | da 1,1 a 2                               |                          |                     |                     |
|  | Consegue gli obiettivi assegnati all'U.O. gestita, con riferimento ai valori attesi e indicati nel piano della performance organizzativa, <b>con valori coerenti con il target previsto e prodotti di accettabile standard qualitativo</b> (comporta un miglioramento rispetto a quello atteso: minor costi)   | da 2,1 a 3                               |                          |                     |                     |
|  | Consegue gli obiettivi assegnati al settore gestito direttamente, con riferimento ai valori attesi e indicati nel piano della performance organizzativa, <b>con valori superiori rispetto al target previsto e prodotti di elevato standard qualitativo</b> (i risultati sono eccellenti: si realizzano economie di spesa)   | da 3,1 a 4                               |                          |                     |                     |
| <b>Monitoraggio delle attività afferenti i processi</b> dell'unità organizzativa di cui è responsabile, le relazioni ed i risultati, per garantire la risposta alle attese, individuando i punti essenziali dei fenomeni ed intervenire tempestivamente in caso di scostamenti e/o situazioni impreviste   | Individua i punti essenziali dei fenomeni rilevando le eventuali criticità e, definite modalità di controllo che possano influire sull'andamento dei programmi di lavoro, <b>interviene non sempre con tempestività</b> nella riduzione di scostamenti e nell'affrontare situazioni impreviste   | da 0 a 1                                 | 15                       | 0                   | 0                   |
|  | Individua i punti essenziali dei fenomeni rilevando le eventuali criticità e, definite modalità di controllo che possano influire sull'andamento dei programmi di lavoro, <b>interviene con tempestività nella riduzione di scostamenti e nell'affrontare situazioni impreviste</b>  | da 1,1 a 2                               |                          |                     |                     |
|  | Individua i punti essenziali dei fenomeni rilevando le eventuali criticità e, definite modalità di controllo che possano influire sull'andamento dei programmi di lavoro, <b>interviene con tempestività ed efficacia nella riduzione di scostamenti e nell'affrontare situazioni impreviste</b>   | da 2,1 a 3                               |                          |                     |                     |
|  | Individua i punti essenziali dei fenomeni rilevando le eventuali criticità e, definite modalità di controllo che possano influire sull'andamento dei programmi di lavoro, <b>interviene con tempestività, efficacia ed efficienza nella riduzione di scostamenti e nell'affrontare situazioni impreviste</b>   | da 3,1 a 4                               |                          |                     |                     |
| <b>Attuazione di strategie di Miglioramento del "clima lavorativo"</b> all'interno dell'unità organizzativa di cui è responsabile adottando strategie relazionali orientate alla condivisione dei valori ed allo scambio delle informazioni strategiche nell'ottica di garantire i servizi dell'organizzazione con un elevato standard qualitativo | Adotta <b>strategie relazionali di non elevata incidenza nel favorire il miglioramento</b> del clima lavorativo, <b>non sempre condividendo con i propri collaboratori</b> le linee gestionali dell'unità organizzativa e <b>contribuendo parzialmente al miglioramento del flusso comunicativo</b> qualificante nel contesto organizzativo  | da 0 a 1                                 | 15                       | 0                   | 0                   |
|  | Adotta <b>strategie relazionali che favoriscono il miglioramento</b> del clima lavorativo, <b>condividendo non sempre con i propri collaboratori</b> le linee gestionali dell'unità organizzativa e <b>contribuendo al miglioramento del flusso comunicativo</b> qualificante nel contesto organizzativo secondo uno standard minimo di accettabilità.   | da 1,1 a 2                               |                          |                     |                     |
|  | Adotta <b>strategie relazionali che incidono significativamente sul miglioramento</b> del clima lavorativo, <b>condividendo con i propri collaboratori</b> le linee gestionali dell'unità organizzativa <b>con propensione all'accoglimento di suggerimenti</b> e <b>contribuendo al miglioramento del flusso comunicativo</b> qualificante nel contesto organizzativo   | da 2,1 a 3                               |                          |                     |                     |
|  | Adotta <b>strategie relazionali che migliorano evidentemente il clima</b> lavorativo, <b>condividendo sempre con i propri collaboratori</b> le linee gestionali del settore <b>con forte propensione all'accoglimento di suggerimenti e proposte</b> e <b>contribuendo al miglioramento del flusso comunicativo</b> qualificante nel contesto organizzativo secondo uno standard qualitativo elevato.          | da 3,1 a 4                               |                          |                     |                     |
| <b>Organizzazione della programmazione delle attività</b> dell'unità organizzativa di responsabilità, gestendo le risorse affidate nell'ottica dell'efficienza con presidio dei processi e monitoraggio nell'ottica dell'applicazione del ciclo di P.D.C.A. (plan do check act), assicurando lo standard di produttività.                          | Organizza la programmazione delle attività <b>non sempre nel rispetto dei tempi e gestendo le risorse con inadeguata "sensibilità" economica</b> per quanto attiene in particolare l'efficienza esprimibile dall'ottimizzazione dei rapporti costi / benefici, risorse investite / risultati   | da 0 a 1                                 | 15                       | 0                   | 0                   |
|  | Organizza la programmazione delle attività <b>nel rispetto dei tempi e gestendo le risorse con la necessaria "sensibilità" economica</b> per quanto attiene in particolare l'efficienza esprimibile dall'ottimizzazione dei rapporti costi / benefici, risorse investite / risultati   | da 1,1 a 2                               |                          |                     |                     |
|  | Organizza la programmazione delle attività <b>nel rispetto dei tempi e a volte anticipando le scadenze</b> favorendo le attività correlate e <b>gestendo le risorse con accettabile "sensibilità" economica</b> per quanto attiene in particolare l'efficienza esprimibile dall'ottimizzazione dei rapporti costi / benefici, risorse investite / risultati  | da 2,1 a 3                               |                          |                     |                     |
|  | Organizza la programmazione delle attività <b>nel massimo rispetto dei tempi e spesso anticipando congruamente le scadenze</b> favorendo le attività correlate e <b>gestendo le risorse con elevata "sensibilità" economica</b> per quanto attiene in particolare l'efficienza esprimibile dall'ottimizzazione dei rapporti costi / benefici, risorse investite / risultati                                    | da 3,1 a 4                               |                          |                     |                     |
| <b>Focalizzazione dei processi di comunicazione sulla condivisione dei risultati</b> da raggiungere, intesi come output intermedi nei processi lavorativi, come prodotti finali di processo e target previsti nel piano della performance organizzativa.   | <b>Orienta</b> verso i risultati previsti / desiderati le risorse umane che in sinergia devono operare all'interno dei processi lavorativi, <b>focalizzando i processi comunicativi</b> in funzione della meta.  | da 0 a 1                                 | 15                       | 0                   | 0                   |
|  | <b>Orienta</b> verso i risultati previsti / desiderati le risorse umane che in sinergia devono operare all'interno dei processi lavorativi, <b>focalizzando i processi comunicativi</b> in funzione della meta, <b>interagendo con i propri collaboratori stimolandoli al confronto costruttivo</b> .  | da 1,1 a 2                               |                          |                     |                     |
|  | <b>Orienta</b> verso i risultati previsti / desiderati le risorse umane che in sinergia devono operare all'interno dei processi lavorativi, <b>focalizzando i processi comunicativi</b> in funzione della meta, <b>interagendo con i propri collaboratori stimolandoli al confronto costruttivo e senza "perdere di vista" il risultato</b> .  | da 2,1 a 3                               |                          |                     |                     |
|  | <b>Orienta</b> verso i risultati previsti / desiderati le risorse umane che in sinergia devono operare all'interno dei processi lavorativi, <b>focalizzando i processi comunicativi</b> in funzione della meta, <b>interagendo con i propri collaboratori stimolandoli al confronto costruttivo, senza "perdere di vista" il risultato e facendo rilevare le priorità di azioni</b> in rapporto agli obiettivi | da 3,1 a 4                               |                          |                     |                     |
|  |  |  | 100                      |                     | 0                   |

Punteggio complessivo assegnato a : .....



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Scheda di valutazione del **PERSONALE NON DIRIGENZIALE** categoria giuridica **A e B**

|   | COMPORAMENTO<br><i>Atteso dalla persona</i>  | DESCRIPTORI DI GIUDIZIO   | PUNTI<br>Valore<br>del descrittore di<br>giudizio | PESO DEL<br>COMPORAMENTO | PUNTI<br>attribuiti alla<br>persona | PUNTEGGIO<br>finale |
|---|--|---|---|--------------------------|-------------------------------------|---------------------|
| COMPORAMENTI PROFESSIONALI  | <p><b>Conseguimento degli obiettivi</b> assegnati mediante la realizzazione dei prodotti richiesti e necessari alle attività dei processi di diretto coinvolgimento, con livello qualitativo / quantitativo adeguato a garantire prodotti finali di qualità nel rispetto dei tempi di consegna</p> | <p><b>Consegue gli obiettivi assegnati</b> mediante la realizzazione dei prodotti richiesti <b>senza la sufficiente perizia</b> non consentendo esaustività contenutistica e correttezza formale nel livello quali/quantitativo richiesto, <b>non rispettando i tempi di consegna</b></p>   | da 0 a 1  | 50                       | 0                                   | 0                   |
|   |  | <p><b>Consegue gli obiettivi assegnati</b> realizzando i prodotti richiesti <b>con la sufficiente perizia</b>, senza significativi gap di contenuti e di forma rispetto al livello quali/quantitativo richiesto, <b>non sempre rispettando i tempi di consegna</b></p>  | da 1,1 a 2  |                          |                                     |                     |
|   |  | <p><b>Consegue gli obiettivi assegnati</b> mediante la realizzazione dei prodotti richiesti <b>con perizia</b>, in modo corretto contenutisticamente e perfettibile formalmente, garantendo il livello quali/quantitativo richiesto, <b>rispettando sempre i tempi di consegna</b></p> <p><b>Consegue gli obiettivi</b> assegnati realizzando i prodotti richiesti <b>con perizia, in modo corretto sia contenutisticamente che formalmente</b>, garantendo il livello quali/quantitativo richiesto, <b>rispettando sempre i tempi di consegna, a volte anticipandoli</b>, favorendo l'ottimizzazione del tempo complessivo di processo</p> | da 2,1 a 3<br>da 3,1 a 4                          |                          |                                     |                     |
| <p><b>Rapporto con l'utenza interna ed esterna</b> con stile comunicativo verbale e metaverbale di successo, con etica professionale, rilevando i bisogni e favorendo la risposta attivando i necessari comportamenti organizzativi per garantire tempestivamente quanto richiesto con evidenti feedback positivi</p> | <p><b>Non usa un adeguato stile comunicativo</b> con l'utenza, <b>non ne rileva</b> esaustivamente i <b>bisogni</b> e <b>non attiva comportamenti organizzativi</b> funzionali ad esaudire tempestivamente la richiesta</p>  | da 0 a 1  | 15  | 0                        | 0                                   |                     |
|   | <p><b>Usa un adeguato stile comunicativo</b> con l'utenza ma <b>non ne rileva</b> esaustivamente i <b>bisogni</b> e <b>non attiva comportamenti organizzativi</b> funzionali ad esaudire tempestivamente la richiesta</p>  | da 1,1 a 2  |   |                          |                                     |                     |
|   | <p><b>Usa un adeguato stile comunicativo</b> con l'utenza <b>ne rileva esaustivamente i bisogni</b> ma <b>non attiva comportamenti organizzativi</b> funzionali ad esaudire tempestivamente la richiesta</p>   | da 2,1 a 3  |   |                          |                                     |                     |
|   | <p><b>Usa un adeguato stile comunicativo</b> con l'utenza, <b>ne rileva esaustivamente i bisogni</b> ed <b>attiva comportamenti organizzativi</b> funzionali ad esaudire tempestivamente la richiesta</p>  | da 3,1 a 4  |   |                          |                                     |                     |
| <p><b>Proposte di azioni migliorative</b> relativamente ai processi ed ai prodotti attesi dall'unità operativa di appartenenza</p>  | <p><b>Non propone azioni migliorative</b> funzionalmente all'ottimizzazione dei processi in cui è coinvolto e con riferimento all'unità operativa di appartenenza</p>  | da 0 a 1  | 10  | 0                        | 0                                   |                     |
|   | <p><b>Propone azioni migliorative di non elevata significatività</b> funzionalmente all'ottimizzazione dei processi in cui è coinvolto e con riferimento all'unità operativa di appartenenza</p>   | da 1,1 a 2  |   |                          |                                     |                     |
|   | <p><b>Propone azioni migliorative di rilevante significatività</b> funzionalmente all'ottimizzazione dei processi in cui è coinvolto e con riferimento all'unità operativa di appartenenza</p>   | da 2,1 a 3  |   |                          |                                     |                     |
|   | <p><b>Propone azioni migliorative di rilevante significatività</b> funzionalmente all'ottimizzazione dei processi in cui è coinvolto e con impatti positivi su processi correlati riferibili anche ad altre unità operative oltre a quella di appartenenza</p>                                     | da 3,1 a 4  |   |                          |                                     |                     |

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

|   |   |   |           |          |          |
|---|---|---|-----------|----------|----------|
| <p><b>Favorisce il raggiungimento degli obiettivi</b> previsti dall'unità operativa di appartenenza mantenendo un favorevole clima lavorativo</p>   | <p><b>Evidenzia difficoltà di integrazione</b> con le attività svolte dai colleghi <b>ed a lavorare</b> in linea con le finalità complessive del proprio gruppo,</p> <p><b>Si integra con le attività</b> svolte dai colleghi e <b>si attiva</b> perseguendo le finalità complessive del proprio gruppo di lavoro, <b>solo se richiesto</b></p> <p><b>Si integra con le attività</b> svolte dai colleghi e <b>dimostra orientamento nell'allargare le proprie competenze</b> funzionalmente al raggiungimento dei risultati attesi dal proprio gruppo di lavoro</p> <p><b>Si integra con le attività</b> svolte dai colleghi risultando <b>determinante nel perseguire le finalità complessive del gruppo di lavoro</b></p>   | <p>da 0 a 1</p> <p>da 1,1 a 2</p> <p>da 2,1 a 3</p> <p>da 3,1 a 4</p> | <p>15</p> | <p>0</p> | <p>0</p> |
| <p><b>Gestisce le risorse affidate con orientamento all'efficienza</b> complessiva ed all'ottimizzazione del rapporto costi / benefici, <b>progetta e realizza strumenti funzionali</b> all'organizzazione delle attività e dei processi per garantire i prodotti attesi, relativamente all'unità operativa di appartenenza</p> | <p><b>Non propone</b> soluzioni funzionali ad elevare il grado di efficienza ed all'ottimizzazione del rapporto costi / benefici e <b>non progetta e non realizza strumenti</b> funzionali a gestire le attività concatenate nei processi in cui è coinvolto</p> <p><b>Saltuariamente propone</b> soluzioni funzionali ad elevare il grado di efficienza ed all'ottimizzazione del rapporto costi / benefici, <b>su indicazioni fornite realizza strumenti</b> basilari funzionali a gestire le attività concatenate nei processi in cui è coinvolto</p> <p><b>Spesso propone</b> soluzioni funzionali ad elevare il grado di efficienza ed all'ottimizzazione del rapporto costi / benefici, <b>progetta e realizza semplici strumenti</b> funzionali, a gestire le attività concatenate nei processi in cui è coinvolto</p> <p><b>Con significativa frequenza</b> propone soluzioni funzionali ad elevare il grado di efficienza ed all'ottimizzazione del rapporto costi / benefici, <b>progetta e realizza strumenti</b> anche di significativa complessità, funzionali a gestire le attività concatenate nei processi in cui è coinvolto</p> | <p>da 0 a 1</p> <p>da 1,1 a 2</p> <p>da 2,1 a 3</p> <p>da 3,1 a 4</p> | <p>10</p> | <p>0</p> | <p>0</p> |

Punteggio complessivo assegnato a : .....

|     |   |   |
|-----|---|---|
| 100 | 0 | 0 |
|-----|---|---|



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Scheda di valutazione del **PERSONALE NON DIRIGENZIALE** categoria giuridica **C e D**

|  | COMPORAMENTO<br><i>Atteso dalla persona</i>  | DESCRIPTORI DI GIUDIZIO   | PUNTI<br>Valore<br>del descrittore di<br>giudizio | PESO DEL<br>COMPORAMENTO | PUNTI<br>attribuiti alla<br>persona | PUNTEGGIO<br>finale |
|--|--|---|---|--------------------------|-------------------------------------|---------------------|
| COMPORAMENTI PROFESSIONALI   | <p><b>Conseguimento degli obiettivi</b> assegnati mediante la realizzazione dei prodotti richiesti e necessari alle attività dei processi di diretto coinvolgimento, con livello qualitativo / quantitativo adeguato a garantire prodotti finali di qualità nel rispetto</p> | <p><b>Consegue gli obiettivi assegnati</b> mediante la realizzazione dei prodotti richiesti <b>senza la sufficiente perizia</b> non consentendo esaustività contenutistica e correttezza formale nel livello quali/quantitativo richiesto, <b>non rispettando i tempi di consegna</b></p> | da 0 a 1  | 40                       |                                     | 0                   |
|  |  | <p><b>Consegue gli obiettivi assegnati</b> realizzando i prodotti richiesti <b>con la sufficiente perizia</b>, senza significativi gap di contenuti e di forma rispetto al livello quali/quantitativo richiesto, <b>non sempre rispettando i tempi di consegna</b></p>                    | da 1,1 a 2  |                          |                                     |                     |
|  |  | <p><b>Consegue gli obiettivi assegnati</b> mediante la realizzazione dei prodotti richiesti <b>con perizia</b>, in modo corretto contenutisticamente e perfettibile formalmente, garantendo il livello quali/quantitativo richiesto, <b>rispettando sempre i tempi di consegna</b></p>    | da 2,1 a 3  |                          |                                     |                     |
| <p><b>Consegue gli obiettivi</b> assegnati relaizzando i prodotti richiesti <b>con perizia, in modo corretto sia contenutisticamente che formalmente</b>, garantendo il livello quali/quantitativo richiesto, <b>rispettando sempre i tempi di consegna, a volte anticipandoli</b>, favorendo l'ottimizzazione del tempo complessivo di processo</p> | da 3,1 a 4   |   |   |                          |                                     |                     |
| COMPORAMENTI PROFESSIONALI   | <p><b>Rapporto con l'utenza interna ed esterna</b> con stile comunicativo verbale e metaverbale di successo, con etica professionale, rilevando i bisogni e favorendo la risposta attivando i necessari comportamenti organizzativi per garantire tempestivamente quanto</p> | <p><b>Non usa un adeguato stile comunicativo</b> con l'utenza, <b>non ne rileva</b> esaustivamente i <b>bisogni</b> e <b>non attiva comportamenti organizzativi</b> funzionali ad esaudire tempestivamente la richiesta</p>   | da 0 a 1  | 15                       |                                     | 0                   |
|  |  | <p><b>Usa un adeguato stile comunicativo</b> con l'utenza ma <b>non ne rileva</b> esaustivamente i <b>bisogni</b> e <b>non attiva comportamenti organizzativi</b> funzionali ad esaudire tempestivamente la richiesta</p>   | da 1,1 a 2  |                          |                                     |                     |
|  |  | <p><b>Usa un adeguato stile comunicativo</b> con l'utenza <b>ne rileva</b> esaustivamente i <b>bisogni</b> ma <b>non attiva comportamenti organizzativi</b> funzionali ad esaudire tempestivamente la richiesta</p>   | da 2,1 a 3  |                          |                                     |                     |
|  |  | <p><b>Usa un adeguato stile comunicativo</b> con l'utenza, <b>ne rileva</b> esaustivamente i <b>bisogni</b> ed <b>attiva comportamenti organizzativi</b> funzionali ad esaudire tempestivamente la richiesta</p>  | da 3,1 a 4  |                          |                                     |                     |
| COMPORAMENTI PROFESSIONALI   | <p><b>Proposte di azioni migliorative</b> relativamente ai processi ed ai prodotti attesi dall'unità operativa di appartenenza</p>   | <p><b>Non propone azioni migliorative</b> funzionalmente all'ottimizzazione dei processi in cui è coinvolto e con riferimento all'unità operativa di appartenenza</p>   | da 0 a 1  | 15                       |                                     | 0                   |
|  |  | <p><b>Propone azioni migliorative di non elevata significatività</b> funzionalmente all'ottimizzazione dei processi in cui è coinvolto e con riferimento all'unità operativa di appartenenza</p>  | da 1,1 a 2  |                          |                                     |                     |
|  |  | <p><b>Propone azioni migliorative di rilevante significatività</b> funzionalmente all'ottimizzazione dei processi in cui è coinvolto e con riferimento all'unità operativa di appartenenza</p>  | da 2,1 a 3  |                          |                                     |                     |
|  |  | <p><b>Propone azioni migliorative di rilevante significatività</b> funzionalmente all'ottimizzazione dei processi in cui è coinvolto e con impatti positivi su processi correlati riferibili anche ad altre unità operative oltre a quella di appartenenza</p>                            | da 3,1 a 4  |                          |                                     |                     |

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

|   |   |   |           |  |          |
|---|---|---|-----------|--|----------|
| <p><i>Favorisce il raggiungimento degli obiettivi previsti dall'unità operativa di appartenenza</i></p>   | <p><b>Evidenzia difficoltà di integrazione</b> con le attività svolte dai colleghi <b>ed a lavorare</b> in linea con le finalità complessive del proprio gruppo</p> <hr/> <p>Si integra con le attività svolte dai colleghi e <b>si attiva</b> perseguendo le finalità complessive del proprio gruppo di lavoro, <b>solo se richiesto</b></p> <hr/> <p>Si integra con le attività svolte dai colleghi e <b>dimostra orientamento nell'allargare le proprie competenze</b> funzionalmente al raggiungimento dei risultati attesi dal proprio gruppo di lavoro</p> <hr/> <p>Si integra con le attività svolte dai colleghi risultando <b>determinante nel perseguire le finalità complessive del gruppo di lavoro</b></p>   | <p>da 0 a 1</p> <p>da 1,1 a 2</p> <p>da 2,1 a 3</p> <p>da 3,1 a 4</p> | <p>15</p> |  | <p>0</p> |
| <p><i>Gestisce le risorse affidate con orientamento all'efficienza complessiva ed all'ottimizzazione del rapporto costi / benefici, <b>progetta e realizza strumenti funzionali</b> all'organizzazione delle attività e dei processi per garantire i prodotti attesi, relativamente all'unità operativa di appartenenza</i></p> | <p><b>Non propone</b> soluzioni funzionali ad elevare il grado di efficienza ed all'ottimizzazione del rapporto costi / benefici e <b>non progetta e non realizza strumenti</b> funzionali a gestire le attività concatenate nei processi in cui è coinvolto</p> <hr/> <p><b>Saltuariamente propone</b> soluzioni funzionali ad elevare il grado di efficienza ed all'ottimizzazione del rapporto costi / benefici, <b>su indicazioni fornite realizza strumenti</b> basilari funzionali a gestire le attività concatenate nei processi in cui è coinvolto</p> <hr/> <p><b>Spesso propone</b> soluzioni funzionali ad elevare il grado di efficienza ed all'ottimizzazione del rapporto costi / benefici, <b>progetta e realizza semplici strumenti</b> funzionali, a gestire le attività concatenate nei processi in cui è coinvolto</p> <hr/> <p><b>Con significativa frequenza</b> propone soluzioni funzionali ad elevare il grado di efficienza ed all'ottimizzazione del rapporto costi / benefici, <b>progetta e realizza strumenti</b> anche di significativa complessità, funzionali a gestire le attività concatenate nei processi in cui è coinvolto</p> | <p>da 0 a 1</p> <p>da 1,1 a 2</p> <p>da 2,1 a 3</p> <p>da 3,1 a 4</p> | <p>15</p> |  | <p>0</p> |

Punteggio complessivo assegnato a : .....

|     |   |      |
|-----|---|------|
| 100 | 0 | 0,00 |
|-----|---|------|