



Direzione Generale  
Servizio Controllo Interno

# *Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance*

*(Disposizioni di carattere generale e manuale operativo per la valutazione della performance individuale dei dirigenti, degli incaricati di posizione organizzativa e del personale dipendente- Adeguamento al D.lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009).*



## Indice Generale

<b>Disposizioni di carattere generale.....</b>	<b>5</b>
<i>Art. 1 - Ciclo di gestione della performance.....</i>	<i>5</i>
a) Soggetti.....	6
b) Programmazione e valutazione.....	6
<i>Art. 2. Periodicità della valutazione.....</i>	<i>7</i>
<i>Art. 3 - Performance dell'Ente.....</i>	<i>7</i>
<i>Art. 4 - Oneri.....</i>	<i>7</i>
<i>Art. 5 – Incentivazione Monetaria.....</i>	<i>7</i>
<b>Manuale Operativo per la Valutazione della Performance Individuale - Dirigenti .....</b>	<b>9</b>
<i>Capo 1 – Metodologia.....</i>	<i>9</i>
A) Obiettivi P.d.O.P.....	10
A1) P.d.O.P.- Obiettivi di Investimento.....	10
A2) P.d.O.P. - Obiettivi Strategici (punti 400). ....	11
A3) P.d.O.P. - Obiettivi di Funzionamento - Schede Processo (punti 200). ....	12
B) Fattori comportamentali.....	14
<i>Capo 2 - Sistema di calcolo correlato al fondo – fasce di attribuzione.....</i>	<i>16</i>



<i>Capo 3 - Termine o incarico nel corso dell'anno solare.....</i>	<i>18</i>
<i>Capo 3 - Termine o incarico nel corso dell'anno solare.....</i>	<i>18</i>
<b>Manuale Operativo per la Valutazione della Performance Individuale - Posizioni Organizzative .....</b>	<b>19</b>
<i>A. Fattori di valutazione del risultato (600 punti).....</i>	<i>19</i>
<b>B. Fattori professionali.....</b>	<b>19</b>
<i>Capo 1 - Fattori di valutazione e assegnazione pesi.....</i>	<i>20</i>
<i>A. Fattori di valutazione del risultato (massimo punti 600).....</i>	<i>20</i>
<i>B. Fattori professionali (massimo punti 400).....</i>	<i>22</i>
<i>Capo 2 - Valutazione Finale.....</i>	<i>24</i>
<i>Capo 3 - Termine o incarico nel corso dell'anno solare.....</i>	<i>25</i>
<b>Manuale Operativo per la Valutazione della Performance Individuale - Personale Dipendente .....</b>	<b>26</b>
<i>A. Fattori di valutazione del risultato.....</i>	<i>26</i>
<i>B. Fattori professionali.....</i>	<i>26</i>
<i>Capo 1 - Assegnazione pesi e sistema di calcolo correlato al fondo .....</i>	<i>27</i>
<i>A) Fattori di valutazione del risultato.....</i>	<i>27</i>
<i>B) Fattori professionali .....</i>	<i>29</i>



<i>Capo 2 - Valutazione Finale.....</i>	<i>33</i>
<i>Capo 3 - Assunzione o cessazione in corso d'anno .....</i>	<i>34</i>



## Disposizioni di carattere generale

La misurazione e la valutazione della performance hanno come principale obiettivo il miglioramento della qualità dei servizi offerti dalla Provincia di Savona, attraverso la crescita delle competenze professionali, la valorizzazione del merito e l'attribuzione di premi per i risultati perseguiti dai singoli, dalle unità organizzative, in un sistema basato sulle pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro conseguimento.

La misurazione avviene sia avendo come riferimento l'Amministrazione nel suo complesso, sia le singole unità organizzative e le singole unità di personale. Il sistema adottato garantisce la trasparenza delle informazioni prodotte.

L'Amministrazione si avvale del Servizio Controllo Interno per il supporto tecnico necessario al Nucleo di Valutazione (di seguito denominato Nucleo) per espletare il compito di valutazione oggetto del presente manuale.

Conformemente a quanto stabilito dall'Art. 3 comma 6 del D.Lgs 150 del 27/10/2009 non derivano nuovi o maggiori oneri per l'istituzione del nuovo sistema di valutazione della performance.

## Art. 1 - Ciclo di gestione della performance.

Il ciclo di gestione della performance di articola nelle seguenti fasi:

1. definizione ed assegnazione degli obiettivi da raggiungere, dei loro valori attesi e dei relativi indicatori di performance che dovranno essere:
  - rilevanti rispetto le finalità strategiche e politiche dell'Ente, ai bisogni degli utenti, alla missione istituzionale della Provincia;
  - orientati al miglioramento dei servizi e dei processi dell'organizzazione;
  - di carattere annuale o pluriennale;
  - confrontabili con l'andamento degli anni precedenti e/o con target di altre amministrazioni;
2. collegamento tra gli obiettivi e la quantità e qualità delle risorse finanziarie disponibili;
3. monitoraggio in corso d'esercizio ed attivazione di eventuali azioni correttive;
4. misurazione e conseguente valutazione della performance dell'Ente nel suo complesso e delle singole unità di personale;



5. assegnazione di premi secondo criteri di valorizzazione del merito;
6. rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico, ai cittadini, ai soggetti interessati e ai destinatari dei servizi.

*a) Soggetti.*

La funzione di programmazione è svolta dall'organo di indirizzo politico ed amministrativo che emana gli indirizzi e i programmi strategici e promuove la cultura della responsabilità.

La valutazione della performance e la conseguente attribuzione della retribuzione di risultato ai dirigenti è proposta dal Nucleo al Presidente.

I dirigenti traggono dai documenti di indirizzo le linee di programmazione delle attività per i propri centri di responsabilità e coinvolgono gli incaricati di posizione organizzativa e il personale dipendente. La valutazione della performance di quest'ultimi spetta ai dirigenti che utilizzano il supporto del Servizio Controllo Interno. Al Nucleo di Valutazione spetta la verifica della corretta procedura di valutazione.

*b) Programmazione e valutazione.*

Gli strumenti di programmazione (Bilancio di Previsione, Relazione Previsionale e Programmatica e il Piano Esecutivo di Gestione - Piano Dettagliato degli Obiettivi e della Performance – P.E.G. - P.d.O.P.) sono alla base del sistema di valutazione della performance individuale.

La valutazione da parte dei soggetti di cui alla lettera a) è effettuata sugli esiti delle analisi dei documenti di programmazione e controllo definiti sia dalla normativa degli enti locali, sia sulla base del sistema di valutazione del personale ed è collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Nella valutazione di performance individuale non sono considerati i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale. Per un periodo di presenza in servizio inferiore ai 3 mesi non si procederà a valutazione.



### **Art. 2. Periodicità della valutazione.**

La valutazione ha come riferimento l'anno solare. I tempi per i soggetti valutatori vengono specificati di seguito nella parte relativa ai manuali operativi.

### **Art. 3 - Performance dell'Ente**

Il documento di rendicontazione della performance è lo strumento per la complessiva misurazione, valutazione e la trasparenza dei risultati dell'Ente e viene pubblicato sul sito istituzionale dell'Amministrazione. Esso non influirà ai fini della valutazione della performance individuale.

Il documento viene predisposto appena concluse le operazioni di consuntivazione dal Nucleo di Valutazione, con il supporto del Servizio Controllo Interno, sulla base dei dati forniti dagli strumenti di programmazione, in particolare dal P.E.G. e dal P.d.O.P, che stabiliscono gli obiettivi generali dell'Ente e la loro assegnazione specifica ai Centri di Responsabilità. Successivamente, viene trasmessa al Presidente.

### **Art. 4 - Oneri.**

Per la costruzione e la gestione del nuovo sistema di valutazione non deriveranno nuovi e/o maggiori oneri per il bilancio dell'Ente e verranno utilizzate le risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili a legislazione vigente.

### **Art. 5 – Incentivazione Monetaria.**

Gli istituti retributivi previsti dal presente titolo possono essere resi operativi solo previa applicazione dei principi normativi e di quelli dei contratti collettivi di lavoro.

L'incentivazione monetaria comprende l'insieme degli strumenti volti a valorizzare il personale e a farne crescere la motivazione.

Gli strumenti sono:

- retribuzione di risultato da distribuire in base alla valutazione annuale della performance;



- premi previsti e regolati dalle norme e dai contratti collettivi nazionali sul lavoro (bonus annuale delle eccellenze, premio annuale per l'innovazione).

Gli incentivi sono assegnati utilizzando le risorse disponibili a tal fine destinate nell'ambito della contrattazione collettiva nazionale ed integrativa. La valutazione sarà collocata all'interno di fasce di merito.



## Manuale Operativo per la Valutazione della Performance Individuale - Dirigenti -

La retribuzione di risultato è attribuita ai dirigenti sulla base della valutazione della performance individuale distinta in due fattori:

### **A. Fattori di valutazione del risultato.**

Questo fattore viene calcolato sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi di funzionamento e strategici assegnati dalla Giunta Provinciale attraverso il P.E.G. – P.d.O.P. che viene predisposto a cura del Segretario Direttore Generale.

### **B. Fattori professionali.**

Questi fattori attengono all'insieme dei comportamenti organizzativi, cioè capacità, conoscenze, esperienze, che i dirigenti concretamente attivano per raggiungere gli obiettivi e per gestire le risorse ed il personale ad essi assegnati.

## Capo 1 – Metodologia.

Ad ognuno dei fattori sotto-indicati è attribuito un diverso punteggio complessivo massimo, scomposto in più elementi di apprezzamento, attraverso i quali è possibile meglio ponderare la concreta incidenza dei singoli fattori sulla valutazione della prestazione dirigenziale complessiva.

Si stabilisce di assegnare un punteggio complessivo massimo di 1000 punti così suddiviso:

### **A) Fattori di valutazione degli obiettivi fino a 600 che possono essere ripartiti in sede di approvazione del P.E.G. - P.d.O.P.**

- PEG - P.d.O.P. - Obiettivi di Investimento (non valutati direttamente ai fini della performance individuale)





Ogni obiettivo prevede una sintesi delle unità di misura, indicando con queste le attività previste per il suo raggiungimento, nonché i relativi tempi di attuazione. Il modello di scheda utilizzata per definire, monitorare e valutare gli obiettivi del P.d.O.P. è quello che si ottiene dal programma di Gestione Obiettivi – JEnte già in uso presso la Provincia di Savona .

*A2) P.d.O.P. - Obiettivi Strategici (punti 400).*

Nella procedura informatica JEnte vengono inseriti obiettivi di carattere strategico, dettagliati per fasi ed attività con i relativi indicatori. La programmazione e la definizione degli obiettivi strategici è effettuata sulla base delle linee programmatiche presentate al Consiglio Provinciale, dei loro periodici aggiornamenti, oltre che della Relazione Previsionale e Programmatica approvata dal Consiglio unitamente al Bilancio. Proprio per tali caratteristiche gli obiettivi strategici, che hanno valenza annuale, devono essere concertati tra il dirigente, il Segretario-Direttore Generale e l'Assessore di riferimento. Annualmente, con le modalità suddette, verranno individuati un numero di obiettivi Strategici non inferiore a 2 e non superiore a 4 per ciascun dirigente, definiti nelle apposite schede, che saranno oggetto di pesatura e riferiti direttamente al sistema di valutazione, definendo per ciascuno di essi gli indicatori di performance attesa in base al grado di raggiungimento dei quali si considererà centrato l'obiettivo.

I singoli settori inseriscono i dati di aggiornamento relativi a ciascuna fase direttamente nel programma Gestione Obiettivi integrandoli con la documentazione inerente l'attuazione delle singole fasi (es. riferimento delibere, protocolli d'intesa, relazioni del dirigente, ecc.).

Gli obiettivi dovranno avere le seguenti caratteristiche:

- Sfidanti:** impegnativi ma non irrealistici;
- Misurabili:** comprensivi dei criteri che ne specificano il livello di raggiungimento;
- Affidabili:** ben definiti nella scansione delle azioni concretamente necessarie per conseguirli;
- Rilevanti:** significativi rispetto alla missione e agli obiettivi strategici;
- Tempificati:** contrassegnati da una scadenza temporale.

L'attribuzione del punteggio di risultato sarà:

$$\text{Punteggio assegnato} = \% \text{raggiungimento obiettivi} * \text{per peso assegnato}$$



*A3) P.d.O.P. - Obiettivi di Funzionamento - Schede Processo (punti 200).*

Le schede processo, compilate da ogni dirigente, descrivono l'attività istituzionale di funzionamento dell'ente attraverso indici qualitativi, quantitativi, temporali ed economici, valori attesi che, rapportati fra loro, originano indicatori di performance che daranno, a fine esercizio, l'esito positivo o negativo della gestione annuale.

Come i fattori precedenti, gli obiettivi di funzionamento, evidenziano le capacità di programmazione dei dirigenti.

Contestualmente alla predisposizione del P.d.O.P. il Segretario/Direttore Generale, previa negoziazione con ciascun dirigente, sentito l'Assessore di riferimento, stabilirà annualmente un numero di obiettivi di funzionamento non inferiore a 2 e non superiore a 3, che saranno definiti nelle schede di processo. Il Nucleo validerà gli obiettivi che saranno oggetto di pesatura, definendo, per ciascuno di essi, gli indicatori di performance attesa in base ai quali si considererà raggiunto l'obiettivo. La scheda di seguito riportata esemplifica la valutazione degli obiettivi di processo.

Rimane inteso che, comunque, gli altri obiettivi di funzionamento dovranno essere monitorati attentamente e che il loro mancato raggiungimento influirà indirettamente sulla valutazione delle posizioni dirigenziali attraverso i fattori comportamentali.

Nel caso in cui il risultato non venga raggiunto, si procede alla valutazione percentuale di scostamento ottenuta rispetto alle previsioni attribuendo i seguenti punteggi:

- scostamento fino al 5% → punteggio conseguito pari al 100% dei punti attribuiti all'indicatore;
- scostamento fino al 10% → punteggio conseguito pari al 90% dei punti attribuiti all'indicatore
- scostamento fino al 20% → punteggio conseguito pari al 75% dei punti attribuiti all'indicatore;
- scostamento oltre al 20% → nessun punteggio assegnato.

L'attribuzione del punteggio sarà:

Punteggio assegnato per scheda processo: Somma punti attribuiti a singolo indicatore raggiunto.



Esempio scheda valutazione obiettivo processo.

Dirigente.....

Settore.....

Anno di riferimento.....

**Obiettivo di funzionamento – scheda processo n.**

Descrizione

**Peso attribuito 60**

Indicatori:

A)

Descrizione	Peso relativo	Valore atteso	Risultato	Esito	Punti attribuiti
	20	≥26	26	Se ≥ ok;	20

B)

Descrizione	Peso relativo	Valore atteso	Risultato	Esito	Punti attribuiti
	20	≥26	22	Se < no ok → $(26-22)/22= 18\%$	0

Totale punti attribuiti su Obiettivo (indicatori A+B): 20.



## B) Fattori comportamentali

La valutazione dei fattori comportamentali è di competenza del Nucleo il quale, con il supporto tecnico del Servizio Controllo Interno, procederà alla stessa attraverso la scheda di seguito riportata. La pesatura di ogni singolo fattore e sotto-fattore dovrà essere annualmente predisposta dal Nucleo di valutazione, su proposta del Segretario Direttore Generale e comunicata a ciascun dirigente contestualmente agli obiettivi di funzionamento e strategici validati dal Nucleo.

Il fattore può essere “esploso” in vari elementi di apprezzamento quali:

- **Capacità gestione del personale (B1 peso 50):**
  - Capacità di leadership e autocontrollo
  - Capacità di creare un clima partecipativo e agire sulla motivazione dei collaboratori
  - Capacità di applicare e sviluppare il sistema di valutazione e incentivazione del personale
  - Capacità di gestione dei conflitti interni governandoli e rendendoli costruttivi sul piano organizzativo
  - Capacità di indirizzo dei collaboratori verso i risultati dell'ente e il miglioramento delle attività, anche attraverso una equa ripartizione del lavoro
- **Capacità di promuovere e gestire l'innovazione (B2 peso 75)**
  - Capacità di conoscere e applicare correttamente la normativa e le regole di gestione
  - Tempestività nell'aggiornamento normativo proprio e dei collaboratori
  - Disponibilità ed apertura a nuove idee
  - Utilizzo dei sistemi informatici e le tecnologie e contributo allo sviluppo del sistema informativo dell'ente
  - Capacità di riorientare l'organizzazione trasferendo modelli di lavoro basati sulla flessibilità dei ruoli e l'innovazione
  - Capacità di guidare azioni di adeguamento e miglioramento dei servizi gestiti e alla risoluzione di specifici problemi strutturali
- **Capacità di programmazione e controllo e gestione del tempo (B3 peso 75)**
  - Capacità di lavorare per obiettivi
  - Contributo fornito al funzionamento e allo sviluppo dei sistemi di programmazione dell'ente e capacità di applicare e sviluppare il controllo di



gestione dell'ente

- Capacità di programmazione e realizzazione degli indirizzi, di agire per progetti e programmi
- Capacità di affrontare e risolvere le situazioni di lavoro evitando di procrastinare problemi e soluzioni
- Capacità di ottimizzare il tempo lavoro dei propri collaboratori
- Capacità di misurare e controllare i risultati anche con riferimento a quelli dei propri collaboratori
- **Contributo all'integrazione (B4 peso 50)**
  - Qualità dell'assistenza agli organi istituzionali e spirito collaborativo
  - Capacità di rapportarsi in maniera costruttiva con i colleghi e i diversi ruoli dell'ente
  - Attivazione di meccanismi di confronto continuo tra settori anche attraverso il ricorso a conferenze di servizio nei procedimenti intersettoriali
  - Capacità di operare in un'ottica di superamento di logiche settoriali, di orientamento ai processi complessivi dell'ente e alla integrazione organizzativa con gli altri settori
  - Capacità di promuovere l'innovazione di prodotto e di processo, di risolvere problematiche interne al settore o intersettoriali
  - Disponibilità ad incarichi non riconducibili ad attività di competenza
- **Gestione delle relazioni con l'esterno (B5 peso 50)**
  - Capacità di rappresentare istituzionalmente l'ente nei rapporti con l'esterno contribuendo alla qualificazione della sua immagine.
  - Capacità di progettazione dei servizi finalizzati al miglioramento del rapporto con gli utenti e alla minimizzazione del disagio.
  - Capacità di progettare e realizzare iniziative di miglioramento delle relazioni con gli interlocutori esterni anche attraverso la semplificazione dei procedimenti.
  - Capacità di gestire in maniera incisa i rapporti contrattuali o collaborativi con interlocutori esterni
- **Autonomia e orientamento dei risultati (B6 peso 100)**
  - Capacità di agire in autonomia, con flessibilità e spirito collaborativi, nell'interesse generale dell'ente, con piena coscienza e responsabilità del proprio ruolo.
  - Capacità propositiva e progettuale, disponibilità al cambiamento e senso di adattamento, innovazione nelle forme di gestione.
  - Disponibilità ad assumersi responsabilità dirette coerenti con il ruolo, al fine di perseguire le finalità del settore e dell'ente.



- Capacità di individuare e risolvere i problemi connessi al settore, individuando soluzioni alternative realizzabili in tempi adeguati.

Ogni sotto – fattore può essere pesato in maniera personalizzata a seconda del Centro Responsabilità relativo in modo da evidenziare, attraverso un peso maggiore, le qualità che si ritengono peculiari.

### Capo 2 - Sistema di calcolo correlato al fondo – fasce di attribuzione.

Il termine ultimo per gli aggiornamenti relativi agli Obiettivi di Investimento e Strategici, è fissato al 31 gennaio dell'anno successivo; dopo di che verrà effettuata l'estrazione di quanto inserito nel programma “Gestione Obiettivi – JEnte”, che sarà consegnata al Nucleo.

La procedura per l'inserimento e l'aggiornamento degli Obiettivi Processo è la seguente:

- 1) all'inizio dell'esercizio finanziario il Servizio Controllo Interno invia ai dirigenti la tabella relativa al personale impiegato nei processi. Quest'ultimi dovranno aggiornarla con eventuali modifiche subite rispetto al periodo precedente. I dati comunicati al Servizio Controllo Interno si riterranno validi fino a fine esercizio salvo diversa comunicazione da parte dei dirigenti (nuove assunzioni, cessazioni, ecc.);
- 2) entro i primi quindici giorni dalla fine di ogni quadrimestre (15/1, 15/5 e 15/9) si dovrà procedere all'inserimento degli indici aggiornati relativi al periodo di riferimento. Il compito dell'inserimento spetta ai soggetti abilitati presso ogni Centro di Responsabilità e dovrà avvenire entro la data comunicata dal Servizio Controllo Interno in apposita mail. Per consentire l'attività di aggiornamento, il Servizio medesimo invierà una mail al Servizio Informativo con la richiesta di apertura della procedura;
- 3) sarà compito del Servizio Controllo Interno richiedere i dati finanziari utili per l'aggiornamento degli indici e dei relativi capitoli di processo, al Servizio Bilancio che li invierà entro 7 giorni dalla richiesta del Controllo Interno. I dati verranno inviati al Servizio Sistema Informativo per consentire l'aggiornamento della procedura;
- 4) il Servizio Controllo Interno invierà, inoltre, mail di richiesta dei dati di costo relativi al personale impiegato nei vari processi al Servizio Personale che li invierà entro 7 giorni dalla richiesta del Controllo Interno. I dati saranno comunicati al Servizio Sistema Informativo per consentire l'aggiornamento della procedura;
- 5) l'aggiornamento relativo al secondo quadrimestre è l'occasione ultima per la verifica dell'attività svolta e la proposta da parte del Responsabile, in



- base all'Art. 1 punto 3 del presente documento, di eventuali azioni correttive. Dopo il 31/10 non saranno più possibili modifiche agli obiettivi;
- 6) la valutazione da parte del Nucleo di Valutazione sull'andamento degli indicatori e le azioni di correzione della gestione che si riterranno opportune, verranno discusse nelle sedute convocate il primo giorno utile decorrente dalla fine del periodo di inserimento dei dati.

**Valutazione di fine anno:** il documento contenente la proposta di valutazione finale dei singoli dirigenti, viene predisposto dal Nucleo utilizzando le schede degli obiettivi strategici e di funzionamento allegate al presente manuale, appena concluse le operazioni di consuntivazione e viene inviato al Presidente per la sua approvazione.

Successivamente, il Documento di Valutazione Finale viene consegnato ad ogni dirigente in occasione di un colloquio appositamente convocato nel corso del quale il valutato potrà richiedere al Nucleo il riesame di tutta o parte della valutazione; in tal caso entro tre giorni il richiedente fornirà al Nucleo adeguata documentazione a supporto. La procedura di revisione, deve essere definita entro 7 giorni dalla richiesta.

Il punteggio ottenuto dal singolo dirigente verrà utilizzato per l'inserimento nelle fasce di merito che attribuiscono la retribuzione di risultato. L'intero fondo relativo alla retribuzione di risultato è distribuito in proporzione al peso raggiunto dai singoli dirigenti nelle seguenti fasce:

punteggio da 901 a 1000	→	Peso 100
punteggio da 801 a 900	→	Peso 90
punteggio da 701 a 800	→	Peso 70
punteggio da 600 a 700	→	Peso 40
punteggio da 0 a 599	→	nessun peso



### **Capo 3 - Termine o incarico nel corso dell'anno solare**

Gli obiettivi verranno valutati in base al reale grado di raggiungimento dei risultati alla data di scadenza dell'incarico.

Nel caso di attribuzione di incarico in corso d'anno verranno attribuiti gli obiettivi come previsto dal presente manuale.

Il punteggio attribuito viene riferito al reale grado di raggiungimento dei risultati prodotti, che terrà conto del periodo di assenza non in maniera automatica.

Per un periodo di presenza inferiore ai 3 mesi non si procederà a valutazione.



## Manuale Operativo per la Valutazione della Performance Individuale - Incaricati di Posizione Organizzativa -

La valutazione della performance individuale degli incaricati di posizioni organizzativa è distinta in:

### **A. Fattori di valutazione del risultato (600 punti).**

Questo fattore tiene conto dei risultati di performance su obiettivi di funzionamento e/o strategici assegnati dal dirigente. Il dirigente dovrà individuare le modalità per il conseguimento dei risultati attesi e assegnare formalmente gli obiettivi ai singoli titolari di posizione organizzativa.

Entro luglio di ogni anno, i dirigenti convocano i propri dipendenti per la verifica dello stato degli obiettivi. La valutazione finale da parte dei dirigenti deve essere effettuata entro il 30 aprile, pertanto, entro il primo trimestre, gli stessi invieranno al Servizio Controllo Interno la loro proposta di valutazione. Il Servizio Controllo Interno dovrà effettuare i riscontri alla valutazione entro quindici giorni dal ricevimento della documentazione da parte dei dirigenti.

### **B. Fattori professionali.**

Viene qui valutato l'insieme dei comportamenti organizzativi, cioè capacità, conoscenze, esperienze, che gli incaricati di posizione organizzativa concretamente attivano per raggiungere gli obiettivi e per gestire le risorse ed il personale ad essi assegnati. In particolare vengono evidenziati i seguenti criteri:

1. Capacità di organizzazione del lavoro e di lavorare in gruppo;
2. Capacità dimostrata nel motivare, guidare e valutare i collaboratori e generare un clima organizzativo favorevole alla produttività, attraverso una equilibrata individuazione dei carichi di lavoro nonché mediante la gestione degli istituti previsti dal contratto di lavoro;
3. Capacità di rispettare e far rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione senza indurre formalismi e burocratismi e promuovendo la qualità dei servizi;
4. Rendimento quantitativo e capacità di lavorare celermente senza pregiudicare il risultato finale;



5. Capacità dimostrata nell'assolvere attività di controllo, connesse con le funzioni affidate, con particolare attenzione agli aspetti propri del controllo di gestione;
6. Qualità dell'apporto personale specifico;
7. Contributo all'integrazione tra diversi uffici e servizi e all'adattamento al contesto d'intervento, anche in relazione alla gestione di crisi, emergenze, cambiamenti di modalità operative.

### Capo 1 - Fattori di valutazione e assegnazione pesi.

Ad ognuno dei fattori sotto-indicati è attribuito un diverso punteggio complessivo massimo, scomposto in più elementi di apprezzamento, attraverso i quali è possibile meglio ponderare la concreta incidenza dei singoli fattori sulla valutazione della prestazione complessiva.

Si stabilisce di assegnare un punteggio complessivo massimo di 1000 punti così suddiviso:

#### A. Fattori di valutazione del risultato (massimo punti 600).

Questo fattore tiene conto dei risultati di performance su obiettivi di funzionamento e/o strategici direttamente attribuiti all'incaricato di posizione organizzativa dal dirigente. Tale assegnazione dovrà avvenire entro e non oltre 15 giorni dalla assegnazione dei propri obiettivi ricevuta dal dirigente medesimo.

Questo fattore tiene conto dei risultati ottenuti con riferimento al complesso degli obiettivi di funzionamento e degli obiettivi strategici, nei quali è coinvolto il soggetto titolare di posizione organizzativa. Per gli obiettivi di funzionamento:

- a) se trattasi di obiettivi processo già pesati in sede di assegnazione ai dirigenti e/o agli incaricati di posizione organizzativa, il dipendente sarà valutato in base ai medesimi indicatori;
- b) se trattasi di obiettivi processo non pesati i dirigenti dovranno stabilire, entro 15 giorni dall'assegnazione dei propri, gli indicatori di performance (stabilendone anche il peso relativo) ai quali agganciare la valutazione della posizione organizzativa, come esemplificato nella scheda di seguito riportata;



c) è prerogativa del Dirigente del settore stabilire a quali indicatori di Performance collegare i propri collaboratori nell'ambito del singolo Processo.  
Esempio scheda valutazione obiettivo processo.

Posizione Organizzativa .....  
Settore.....  
Anno di riferimento.....

**Obiettivo di funzionamento – scheda processo n.**

Descrizione

**Peso attribuito 60**

Indicatori:

A)

Descrizione	Peso relativo	Valore atteso	Risultato	Esito	Punti attribuiti
	20	$\geq 26$	26	Se $\geq$ ok;	20

B)

Descrizione	Peso relativo	Valore atteso	Risultato	Esito	Punti attribuiti
	20	$\geq 26$	22	Se < no ok $\rightarrow (26-22)/22= 18\%$	0

Totale punti attribuiti su Obiettivo (indicatori A+B): 20.



Nella valutazione del raggiungimento del risultato sul singolo indicatore si terrà conto delle medesime “fasce di tolleranza” applicate alla valutazione dei Dirigenti e riportate di seguito:

- scostamento fino al 5% → punteggio conseguito pari al 100% dei punti attribuiti all'indicatore;
- scostamento fino al 10% → punteggio conseguito pari al 90% dei punti attribuiti all'indicatore
- scostamento fino al 20% → punteggio conseguito pari al 75% dei punti attribuiti all'indicatore;
- scostamento oltre al 20% → nessun punteggio assegnato.

#### B. Fattori professionali (massimo punti 400)

Il fattore può essere “esplosivo” in vari elementi di apprezzamento quali:

<b>• Rendimento qualitativo (B1) peso 100:</b>	<b>Capacità di adattamento operativo al contesto di intervento, alle esigenze di flessibilità e alla gestione dei cambiamenti.</b>
○ Spirito di iniziativa;	Capacità propositiva e progettuale, finalizzata al miglioramento dei risultati e dei processi e alla ricerca di soluzioni innovative e originali, ampliando i possibili approcci alle situazioni in un'ottica di anticipazione di scenari futuri Capacità di assunzione di responsabilità
○ Orientamento ai risultati finali;	Orientamento al risultato e alla realizzazione di valore e qualità del servizio reso
○ Flessibilità nella gestione del lavoro;	Flessibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo e nei mutamenti organizzativi
○ Promozione del cambiamento;	Sviluppo dell'orientamento all'innovazione dei servizi Realizzazione di idee innovative, semplificazioni procedurali, miglioramenti complessivi.
○ Senso del ruolo.	Senso del ruolo ricoperto e responsabilità rispetto alle mansioni di competenza. Capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa per la completa realizzazione delle attività attribuite.



<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Integrazione personale nell'organizzazione (B2) peso 80:</b></li></ul>	<b>Orientamento all'utenza e alla collaborazione all'interno del proprio ufficio/unità organizzativa e tra unità diverse</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>◦ Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti esterni ed interni e con ogni interlocutore;</li></ul>	Mostra sensibilità alle esigenze degli utenti, è in grado di rilevare i loro bisogni e il livello del servizio richiesto, orienta il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate. Gestisce le relazioni secondo una logica di confronto, perseguendo la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali, evitando contrapposizioni e conflitti.
<ul style="list-style-type: none"><li>◦ Capacità di sviluppare clima organizzativo;</li></ul>	Dimostra capacità di gestione delle relazioni con i colleghi, volte alla condivisione di valori comuni, alla realizzazione dei servizi dell'ente e allo scambio di informazioni strategiche.
<ul style="list-style-type: none"><li>◦ Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio;</li></ul>	Dimostra consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, capacità di integrazione con gli altri, flessibilità nel recepire le esigenze degli altri settori/unità favorendo lo scambio di flussi di informazioni. Fornisce un contributo positivo e dimostra di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, senza personalizzazioni e protagonismo in un'ottica di superamento di logiche settoriali/di ufficio.
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Capacità organizzative e di gestione (B3) peso 120:</b></li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>◦ Capacità di organizzazione del lavoro e di coordinamento di unità organizzative;</li></ul>	E' capace di organizzare il lavoro in modo da favorire il raggiungimento dei risultati da parte del gruppo di lavoro di riferimento. E' capace di diffondere le proprie capacità e competenze favorendo la crescita professionali complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro.
<ul style="list-style-type: none"><li>◦ Capacità di gestione del personale leadership ed autorevolezza;</li></ul>	E' capace di motivare le persone, facendo un uso equilibrato delle funzioni di indirizzo/guida e della facoltà di delega gestendo con padronanza e determinazione anche le situazioni di lavoro imprevisto. Sa applicare gli strumenti di gestione e valutazione del personale. Capacità di valutazione dei collaboratori (quando richiesta), tale da determinare la differenziazione delle valutazioni individuali e la selettività delle stesse.
<ul style="list-style-type: none"><li>◦ Capacità di gestione delle risorse assegnate e di programmazione delle attività.</li></ul>	Ha mostrato capacità di organizzazione e gestione delle risorse affidate. Propone soluzioni che comportano orientamento all'efficienza e all'efficacia. Ha promosso con l'attività di programmazione delle attività di competenza, garantendo il rispetto dei tempi. Ha mostrato notevole capacità ed ha offerto un contributo .



<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Competenza professionale e tecnica (B4) peso 100:</b><ul style="list-style-type: none"><li>○ Conoscenze generali della categoria</li><li>○ Conoscenze specialistiche del ruolo</li></ul></li></ul>	<p>Ci si riferisce a quell'insieme di conoscenze comuni a tutti i profili di una categoria e che permettono di operare all'interno di un ente In particolare: -conoscenze normative generali degli Enti Locali -conoscenze economiche e di programmazione e controllo -conoscenze di gestione del personale e contratti di lavoro -conoscenze generali di scienze/tecniche/informatica/discipline.</p> <p>Ci si riferisce a quell'insieme di conoscenze specifiche del ruolo lavorativo ricoperto e che permettono di svolgere le attività lavorative adeguatamente. In particolare: -Conoscenze normative e regolamentari legate all'ambito specifico di lavoro -Conoscenze dei processi organizzativi e gestionali della propria unità di appartenenza e conoscenza di base dei processi intersettoriali -Conoscenze teoriche /professionali di scienze e discipline specialistiche e capacità di applicazione pratica ed operativa di metodologie e tecniche di lavoro -Conoscenze di strumenti /apparecchiature/sistemi informatici specifici necessari alla realizzazione dell'output della propria unità organizzativa</p>
---	--

Il punteggio finale sarà ottenuto sommando i punteggi ottenuti nella parte A e nella parte B.

## Capo 2 - Valutazione Finale

Una volta concluso il procedimento di valutazione il punteggio attribuito dal singolo dirigente verrà utilizzato per l'inserimento nelle fasce di merito che attribuiscono la retribuzione di risultato.

L'intero fondo relativo alla retribuzione di risultato è distribuito in proporzione al peso raggiunto dalle singole posizioni organizzative nelle seguenti fasce:



punteggio da 901 a 1000	→	Peso 100
punteggio da 801 a 900	→	Peso 90
punteggio da 701 a 800	→	Peso 70
punteggio da 600 a 700	→	Peso 40
punteggio da 0 a 599	→	nessun peso

In ogni caso la retribuzione attribuita ai singoli soggetti titolari di posizione organizzativa non potrà essere superiore al 25% della retribuzione di posizione dallo stesso percepita.

Nel caso in cui la retribuzione di risultato sia pari al minimo contrattuale a (10%), la collocazione nelle suddette fasce non opera e la tale retribuzione verrà attribuita solo se il punteggio raggiunto sia pari o superiore a 600 punti.

### Capo 3 - Termine o incarico nel corso dell'anno solare

Gli obiettivi verranno valutati in base al reale grado di raggiungimento dei risultati alla data di scadenza dell'incarico.

Nel caso di attribuzione di incarico in corso d'anno verranno attribuiti gli obiettivi come previsto dal presente manuale.

Il punteggio attribuito viene riferito al reale grado di raggiungimento dei risultati prodotti, che terrà conto del periodo di assenza non in maniera automatica.

Per un periodo di presenza inferiore ai 3 mesi non si procederà a valutazione.



## Manuale Operativo per la Valutazione della Performance Individuale - Personale Dipendente -

Il trattamento accessorio è attribuito ai dipendenti sulla base della valutazione della performance individuale distinta in due fattori che sono uguali per tutte le categorie, ma che saranno ponderati in modo diverso a seconda della categoria di inquadramento del dipendente (una tipologia per la categoria D e una per la categorie B e C).

### **A. Fattori di valutazione del risultato.**

Questo fattore viene calcolato sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi formalmente assegnati dai dirigenti o determinati dalla qualità delle prestazioni (questo ultimo caso riferito alla sola categoria D).

### **B. Fattori professionali.**

Viene qui valutato l'insieme dei comportamenti organizzativi, cioè capacità, conoscenze, esperienze, che i dipendenti concretamente attivano per raggiungere gli obiettivi. In particolare vengono evidenziati i seguenti criteri:

1. Capacità dimostrata nel gestire il proprio tempo di lavoro, facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio e contemperando impegni diversi;
2. Capacità dimostrata nel motivare, guidare e valutare i collaboratori e generare un clima organizzativo favorevole alla produttività, attraverso una equilibrata individuazione dei carichi di lavoro nonché mediante la gestione degli istituti previsti dal contratto di lavoro (per la categoria D);
3. Capacità di rispettare e far rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione senza indurre formalismi e burocratismi e promuovendo la qualità dei servizi (per la categoria D);
4. Capacità dimostrata nel gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche e procedurali;
5. Conoscenze generali relative alla categoria di appartenenza;
6. Qualità dell'apporto personale specifico;



7. Contributo all'integrazione tra diversi uffici e servizi e all'adattamento al contesto d'intervento, anche in relazione alla gestione di crisi, emergenze, cambiamenti di modalità operative.

### Capo 1 - Assegnazione pesi e sistema di calcolo correlato al fondo

Ad ognuno dei fattori sotto-indicati è attribuito un diverso punteggio complessivo massimo, scomposto in più elementi di apprezzamento, attraverso i quali è possibile meglio ponderare la concreta incidenza dei singoli fattori sulla valutazione della prestazione complessiva.

Si stabilisce di assegnare un punteggio complessivo massimo di 1000 punti così suddiviso:

#### A) Fattori di valutazione del risultato.

(massimo punti 600 per i dipendenti di categoria D, massimo punti 700 per gli altri)

Questo fattore tiene conto dei risultati ottenuti dal singolo dipendente con riferimento al complesso degli obiettivi di funzionamento nei quali è ricompreso secondo le seguenti modalità:

- (a) se trattasi di obiettivi processo già pesati in sede di assegnazione ai dirigenti e/o agli incaricati di posizione organizzativa, il dipendente sarà valutato in base ai medesimi indicatori;
- (b) se trattasi di obiettivi processo non pesati i dirigenti dovranno stabilire, entro 15 giorni dall'assegnazione dei propri, gli indicatori di performance (stabilendone anche il peso relativo) ai quali agganciare la valutazione del personale, come esemplificato nella scheda di seguito riportata
- (c) il Dirigente può attribuire un indicatore di “partecipazione” al Processo denominato “*Contributo al raggiungimento del risultato*” a quei collaboratori che, pur non essendo impiegati in attività specificatamente monitorate dagli indicatori di Processo, contribuiscono evidentemente e comunque al raggiungimento degli obiettivi assegnati. Tale indicatore potrà avere il valore massimo di punti 100 per la categoria D e 200 per gli altri e sarà rapportato agli indicatori pesati dei colleghi;
- (d) nella valutazione del raggiungimento del risultato sul singolo indicatore si terrà conto delle medesime “fasce di tolleranza” applicate alla valutazione dei Dirigenti e delle Posizioni Organizzative riportate di seguito:



- scostamento fino al 5% → punteggio conseguito pari al 100% dei punti attribuiti all'indicatore;
- scostamento fino al 10% → punteggio conseguito pari al 90% dei punti attribuiti all'indicatore
- scostamento fino al 20% → punteggio conseguito pari al 75% dei punti attribuiti all'indicatore;
- scostamento oltre al 20% → nessun punteggio assegnato.

Esempio scheda valutazione obiettivo processo.

Dipendente .....

Settore.....

Anno di riferimento.....

Obiettivo di funzionamento – scheda processo n.

Descrizione

**Peso attribuito 600/700 (se i dipendenti sono ricompresi in più obiettivo processo il peso totale deve essere ripartito)**

Indicatori:

A)

Descrizione	Peso relativo	Valore atteso	Risultato	Esito	Punti attribuiti
	100	≥26	26	Se ≥ ok;	100

B)

Descrizione	Peso relativo	Valore atteso	Risultato	Esito	Punti attribuiti
	200	≥26	22	Se < no ok → (26-22)/22= 18%	0

Totale punti attribuiti su Obiettivo (indicatori A+B): 100.



**B) Fattori professionali**

(massimo punti 400 per i dipendenti di categoria D, massimo punti 300 per gli altri)

Il fattore può essere “esploso” in vari elementi di apprezzamento quali:

**Elementi e pesi validi per la categoria D**

<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Rendimento qualitativo (B1): (peso categoria: D 110)</b></li></ul>	<b>Capacità di adattamento operativo al contesto di intervento, alle esigenze di flessibilità e alla gestione dei cambiamenti</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>◦ Spirito di iniziativa;</li></ul>	Capacità propositiva e progettuale, finalizzata al miglioramento dei risultati e dei processi e alla ricerca di soluzioni innovative e originali, ampliando i possibili approcci alle situazioni in un'ottica di anticipazione di scenari futuri Capacità di assunzione di responsabilità
<ul style="list-style-type: none"><li>◦ Orientamento ai risultati finali;</li></ul>	Orientamento al risultato e alla realizzazione di valore e qualità del servizio reso
<ul style="list-style-type: none"><li>◦ Flessibilità nella gestione del lavoro;</li></ul>	Flessibilità e ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo e nei mutamenti organizzativi
<ul style="list-style-type: none"><li>◦ Promozione del cambiamento;</li></ul>	Sviluppo dell'orientamento all'innovazione dei servizi Realizzazione di idee innovative, semplificazioni procedurali, miglioramenti complessivi.
<ul style="list-style-type: none"><li>◦ Senso del ruolo.</li></ul>	Senso del ruolo ricoperto e responsabilità rispetto alle mansioni di competenza. Capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa per la completa realizzazione delle attività attribuite.
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Integrazione personale nell'organizzazione (B2): (peso categoria: D 90)</b></li></ul>	<b>Orientamento all'utenza e alla collaborazione all'interno del proprio ufficio/unità organizzativa e tra unità diverse</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>◦ Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti esterni ed interni e con ogni interlocutore;</li></ul>	Mostra sensibilità alle esigenze degli utenti, è in grado di rilevare i loro bisogni e il livello del servizio richiesto, orienta il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate.



	Gestisce le relazioni secondo una logica di confronto, perseguendo la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali, evitando contrapposizioni e conflitti.
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Capacità di sviluppare clima organizzativo e di favorire la circolazione dell'informazione;</li></ul>	Dimostra capacità di gestione delle relazioni con i colleghi, volte alla condivisione di valori comuni, alla realizzazione dei servizi dell'ente e allo scambio di informazioni strategiche.
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio;</li></ul>	Dimostra consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, capacità di integrazione con gli altri, flessibilità nel recepire le esigenze degli altri settori/unità favorendo lo scambio di flussi di informazioni. Fornisce un contributo positivo e dimostra di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, senza personalizzazioni e protagonismo in un'ottica di superamento di logiche settoriali/di ufficio.
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Capacità organizzative e di gestione (B3) (solo per i dipendenti inquadrati in categoria D peso 120):</b></li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Capacità di organizzazione del lavoro e di lavorare in gruppo;</li></ul>	E' capace di collaborare con i colleghi per migliorare lo scambio di informazioni e conoscenze. Sa utilizzare gli strumenti di comunicazione con i colleghi e/o i collaboratori..
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Capacità di gestione delle risorse assegnate e di rispetto dei tempi.</li></ul>	Ha mostrato capacità di organizzazione e gestione delle risorse affidate. Propone soluzioni che comportano orientamento all'efficienza e all'efficacia. Ha promosso con l'attività di programmazione delle attività di competenza, garantendo il rispetto dei tempi.
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Rendimento quantitativo;</li></ul>	Sottoposto a ritmi di lavoro che richiedono tempi di esecuzione molto ridotti, sa affrontare la situazione in modo positivo, dimostrando spirito di iniziativa anche in assenza di direttive e informazioni dettagliate
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Competenza professionale e capacità tecnica (B4):(peso categoria: D 80)</b></li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Conoscenze generali della categoria;</li></ul>	Ci si riferisce a quell'insieme di conoscenze comuni a tutti i profili di una categoria e che permettono di operare all'interno di un ente



	<p>In particolare, per categoria D: -conoscenze normative generali degli Enti Locali -conoscenze economiche e di programmazione e controllo -conoscenze di gestione del personale e contratti di lavoro -conoscenze generali di scienze/tecniche/informatica/discipline</p>
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Conoscenze specialistiche del profilo professionale;</li></ul>	<p>Ci si riferisce a quell'insieme di conoscenze specifiche del ruolo lavorativo ricoperto e che permettono di svolgere le attività lavorative adeguatamente.</p> <p>In particolare, per categoria D: -Conoscenze normative e regolamentari legate all'ambito specifico di lavoro -Conoscenze dei processi organizzativi e gestionali della propria unità di appartenenza e conoscenza di base dei processi intersettoriali -Conoscenze teoriche /professionali di scienze e discipline specialistiche e capacità di applicazione pratica ed operativa di metodologie e tecniche di lavoro -Conoscenze di strumenti /apparecchiature/sistemi informatici specifici necessari alla realizzazione dell'output della propria unità organizzativa</p>

**Elementi e pesi validi per le categorie B e C**

<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Rendimento qualitativo (B1): (peso categoria: B/C 100)</b></li></ul>	<b>Capacità di adattamento operativo al contesto di intervento, alle esigenze di flessibilità e alla gestione dei cambiamenti</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Spirito di iniziativa;</li></ul>	Capacità propositiva e progettuale, finalizzata al miglioramento dei risultati e dei processi e alla ricerca di soluzioni innovative e originali, ampliando i possibili approcci alle situazioni in un'ottica di anticipazione di scenari futuri Capacità di assunzione di responsabilità
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Orientamento ai risultati finali;</li></ul>	Orientamento al risultato e alla realizzazione di valore e qualità del servizio reso
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Flessibilità nella gestione del lavoro;</li></ul>	Flessibilità e elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo e nei mutamenti organizzativi



<ul style="list-style-type: none"><li>○ Promozione del cambiamento;</li></ul>	Sviluppo dell'orientamento all'innovazione dei servizi Realizzazione di idee innovative, semplificazioni procedurali, miglioramenti complessivi.
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Senso del ruolo.</li></ul>	Senso del ruolo ricoperto e responsabilità rispetto alle mansioni di competenza. Capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità lavorativa per la completa realizzazione delle attività attribuite.
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Integrazione personale nell'organizzazione (B2): (peso categoria: B/C 100)</b></li></ul>	<b>Orientamento all'utenza e alla collaborazione all'interno del proprio ufficio/unità organizzativa e tra unità diverse</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti esterni ed interni e con ogni interlocutore;</li></ul>	Mostra sensibilità alle esigenze degli utenti, è in grado di rilevare i loro bisogni e il livello del servizio richiesto, orienta il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate. Gestisce le relazioni secondo una logica di confronto, perseguendo la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali, evitando contrapposizioni e conflitti.
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Capacità di sviluppare clima organizzativo e di favorire la circolazione dell'informazione;</li></ul>	Dimostra capacità di gestione delle relazioni con i colleghi, volte alla condivisione di valori comuni, alla realizzazione dei servizi dell'ente e allo scambio di informazioni strategiche.
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio;</li></ul>	Dimostra consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, capacità di integrazione con gli altri, flessibilità nel recepire le esigenze degli altri settori/unità favorendo lo scambio di flussi di informazioni. Fornisce un contributo positivo e dimostra di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, senza personalizzazioni e protagonismo in un'ottica di superamento di logiche settoriali/di ufficio.
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Competenza professionale e capacità tecnica (B4):(peso categoria: B/C 100)</b></li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Capacità di organizzazione del lavoro e di lavorare in gruppo;</li></ul>	E' capace di organizzare il proprio lavoro in modo da favorire il raggiungimento dei risultati da parte del gruppo di lavoro di appartenenza.



	E' capace di diffondere le proprie capacità e competenze favorendo la crescita professionale complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro.
○ Capacità di gestione delle risorse affidate e rispetto dei tempi;	Ha mostrato capacità di organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha garantito il rispetto dei tempi.
○ Rendimento quantitativo.	Sottoposto a ritmi di lavoro che richiedono tempi di esecuzione molto ridotti, sa affrontare la situazione in modo positivo, dimostrando spirito di iniziativa.

La valutazione dei fattori comportamentali è di competenza del dirigente il quale, con il supporto tecnico del Servizio Controllo Interno, procederà alla stessa attraverso la scheda di sopra riportata.

### Capo 2 - Valutazione Finale

Una volta concluso il procedimento di valutazione il punteggio attribuito al singolo dipendente verrà utilizzato nelle seguenti fasce di merito:

punteggio da 901 a 1000	→	Peso 100
punteggio da 801 a 900	→	Peso 80
punteggio da 601 a 800	→	Peso 60
punteggio da 401 a 600	→	Peso 50
punteggio fino a 400 punti	→	nessun peso

Le risorse stanziare nell'esercizio di riferimento saranno distribuite in proporzione al peso attribuito ai singoli dipendenti nelle fasce di cui sopra. Qualora



le risorse stanziare siano legate a specifici obiettivi, tali obiettivi dovranno essere oggetto di valutazione insieme a quelli di funzionamento

### Capo 3 - Assunzione o cessazione in corso d'anno

Gli obiettivi verranno valutati in base al reale grado di raggiungimento dei risultati alla data di cessazione del dipendente.

Nel caso di assunzione in corso d'anno verranno attribuiti gli obiettivi come previsto dal presente manuale.

Per quanto riguarda i fattori professionali il punteggio attribuito viene riferito al reale grado di raggiungimento dei risultati prodotti, che terrà conto del periodo di assenza non in maniera automatica.

Per un periodo di presenza inferiore ai 3 mesi non si procederà a valutazione.