

# **LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEL PERSONALE DEI LIVELLI**

## **Manuale**

## **LA VALUTAZIONE**

**CCNL 31.03.1999**

### **ART. 6 Sistema di valutazione**

1. In ogni ente sono adottate metodologie permanenti per la valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti, anche ai fini della progressione economica di cui al presente contratto; la valutazione è di competenza dei dirigenti, si effettua a cadenza periodica ed è tempestivamente comunicata al dipendente, in base ai criteri definiti ai sensi dell'art. 16, comma 2.

**CCNL 01.04.1999**

### **ART. 18 Collegamento tra produttività ed incentivi**

1. La attribuzione dei compensi di cui all'art.17, comma 2, lett. a) ed h) è strettamente correlata ad effettivi incrementi di produttività e di miglioramento quali-quantitativo dei servizi ed è quindi attuata, in unica soluzione ovvero secondo modalità definite a livello di ente, dopo la necessaria verifica e certificazione a consuntivo dei risultati totali o parziali conseguiti, in coerenza con gli obiettivi annualmente predeterminati secondo la disciplina del D.Lgs, n. 29/1993 e successive modificazioni ed integrazioni.

**CCNL 16.10.2003**

### **Art. 37 Compensi per produttività**

1. L'art. 18 del CCNL dell'1.4.1999 è sostituito dal seguente:  
"1. La attribuzione dei compensi di cui all'art. 17, comma 2, lett. a) ed h) è strettamente correlata ad effettivi incrementi della produttività e di miglioramento quali-quantitativo dei servizi da intendersi, per entrambi gli aspetti, come risultato aggiuntivo apprezzabile rispetto al risultato atteso dalla normale prestazione lavorativa.
2. I compensi destinati a incentivare la produttività e il miglioramento dei servizi devono essere corrisposti ai lavoratori interessati soltanto a conclusione del periodico processo di valutazione delle prestazioni e dei risultati nonché in base al livello di conseguimento degli obiettivi predefiniti nel PEG o negli analoghi strumenti di programmazione degli enti.
3. La valutazione delle prestazioni e dei risultati dei lavoratori spetta ai competenti dirigenti nel rispetto dei criteri e delle prescrizioni definiti dal sistema permanente di valutazione adottato nel rispetto del modello di relazioni sindacali previsto; il livello di conseguimento degli obiettivi è certificato dal servizio di controllo interno.
4. Non è consentita la attribuzione generalizzata dei compensi per produttività sulla base di automatismi comunque denominati.

**Dlgs. 165/2001**

### **Articolo 45 - Trattamento economico.**

3. I contratti collettivi definiscono, in coerenza con le disposizioni legislative vigenti, trattamenti economici accessori collegati:

- a) alla performance individuale;
- b) alla performance organizzativa con riferimento all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione;
- c) all'effettivo svolgimento di attività particolarmente disagiate ovvero pericolose o dannose per la salute

### **Dlgs. 150/09**

#### **Art. 9 Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale**

- 2. La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all'articolo 7 e collegate:
  - a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
  - b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi

#### **Art. 18. Criteri e modalità per la valorizzazione del merito ed incentivazione della performance**

- 1. Le amministrazioni pubbliche promuovono il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, secondo logiche meritocratiche, nonché valorizzano i dipendenti che conseguono le migliori performance attraverso l'attribuzione selettiva di incentivi sia economici sia di carriera.
- 2. E' vietata la distribuzione in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi di incentivi e premi collegati alla performance in assenza delle verifiche e attestazioni sui sistemi di misurazione e valutazione adottati ai sensi del presente decreto

#### **Art. 31. Norme per gli Enti territoriali e il Servizio sanitario nazionale**

- 2. Le regioni, anche per quanto concerne i propri enti e le amministrazioni del Servizio sanitario nazionale, e gli enti locali, nell'esercizio delle rispettive potestà normative, prevedono che una quota prevalente delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance individuale venga attribuita al personale dipendente e dirigente che si colloca nella fascia di merito alta e che le fasce di merito siano comunque non inferiori a tre.

## **La valutazione del risultato o della prestazione**

**Il presupposto della valutazione è l'assegnazione del lavoratore ad un posto di lavoro per svolgere una attività lavorativa corrispondente all'inquadramento della categoria di appartenenza.**

La valutazione del personale dei livelli è articolata in due parti, una prima parte riferita alla valutazione del comportamento del dipendente nel concorso al raggiungimento al Piano della performance riferite agli obiettivi nei quali è coinvolto e una seconda parte riferita ai comportamenti organizzativi e alle competenze espresse; ogni parte nel suo insieme determina il 50% del risultato (peso).

La valutazione è elaborata mediante l'analisi di determinati fattori (item) ritenuti rilevanti - descritti all'articolo 18 - e riprodotti in una apposita scheda (sub. b). I fattori (item) concorrono a definire le singole "parti" di valutazione. La valutazione del personale è svolta anche con riferimento alla categoria e al profilo professionale.

La posizione organizzativa, in ragione delle caratteristiche degli obiettivi, della natura e della complessità delle prestazioni, della considerazione dell'ambiente in cui esse sono rese determina il peso di ciascun fattore per ogni singolo collaboratore.

**Il 50% del peso complessivamente disponibile è assegnato al campo di valutazione "Apporto qualitativo e concorso al raggiungimento degli obiettivi di performance",** valutato anche in ragione della corrispondenza delle condizioni di contesto previste con quelle di fatto determinatesi nel corso della gestione.

La valutazione è espressa mediante 7 giudizi alternativi tra loro che costituiscono il moltiplicatore del peso del singolo fattore (item).

Tale attività è definita nello strumento di programmazione dell'Ente e monitorata secondo le disposizioni previste dai singoli strumenti di programmazione dell'Ente.

**Il 50% del peso complessivamente disponibile è assegnato al campo di valutazione "Comportamenti professionali".**

La valutazione è espressa mediante 7 giudizi alternativi tra loro che costituiscono il moltiplicatore del peso del singolo fattore (item).

**Schede di valutazione esempio scheda** (le schede usate sono da allegare per profilo professionale considerato nell'ente - Fig. 1)

La scheda è accompagnata da una guida online che supporta il Responsabile nel descrivere le variabili e i giudizi

|                       |  |  |  |             |  |  |  |
|-----------------------|--|--|--|-------------|--|--|--|
| <b>AREA</b>           |  |  |  | <b>ANNO</b> |  |  |  |
| SERVIZIO              |  |  |  | <b>2011</b> |  |  |  |
| <b>DIPENDENTE</b>     |  |  |  |             |  |  |  |
| Categoria             |  |  |  |             |  |  |  |
| Profilo Professionale |  |  |  |             |  |  |  |

  

| Obiettivi assegnati                                     |           | % partecipazione | % risultato raggiunto |
|---------------------------------------------------------|-----------|------------------|-----------------------|
| descrizione (processo performante/obiettivo strategico) | tipologia |                  |                       |
|                                                         |           |                  |                       |
|                                                         |           |                  |                       |
|                                                         |           |                  |                       |
|                                                         |           |                  |                       |
|                                                         |           |                  |                       |
|                                                         |           |                  |                       |
|                                                         |           |                  |                       |
|                                                         |           |                  |                       |
|                                                         |           |                  |                       |
|                                                         |           |                  |                       |

  

|                                                                                    |                                  |                     |   |   |   | Comportamento atteso |   |   |
|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|---------------------|---|---|---|----------------------|---|---|
| Apporto qualitativo e concorso al raggiungimento degli obiettivi di performance    | Peso attribuito al comportamento | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5                    | 6 | 7 |
| Orientamento al miglioramento professionale e dell'organizzazione                  |                                  |                     |   |   |   |                      |   |   |
| Flessibilità nell'affrontare e risolvere i problemi insiti negli obiettivi assunti |                                  |                     |   |   |   |                      |   |   |
| Costanza dell' impegno nel tempo e nelle prassi di lavoro                          |                                  |                     |   |   |   |                      |   |   |
| <i>Totale</i>                                                                      | <i>0</i>                         | <i>punteggio A)</i> |   |   |   | <i>0</i>             |   |   |

  

|                                                                      |                                  |                     |   |   |   | Comportamento atteso |   |   |
|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------|---------------------|---|---|---|----------------------|---|---|
| Comportamenti professionali                                          | Peso attribuito al comportamento | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5                    | 6 | 7 |
| Relazione e integrazione                                             |                                  |                     |   |   |   |                      |   |   |
| Innovatività                                                         |                                  |                     |   |   |   |                      |   |   |
| Gestione risorse economiche e/o strumentali                          |                                  |                     |   |   |   |                      |   |   |
| Orientamento alla qualità dei servizi                                |                                  |                     |   |   |   |                      |   |   |
| Rapporti con l'unità operativa di appartenenza                       |                                  |                     |   |   |   |                      |   |   |
| Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi |                                  |                     |   |   |   |                      |   |   |
| <i>Totale comportamenti professionali</i>                            | <i>0</i>                         | <i>punteggio B)</i> |   |   |   | <i>0</i>             |   |   |
|                                                                      |                                  | <b>TOTALE</b>       |   |   |   | <b>0,00%</b>         |   |   |

La scheda evidenzia una serie di variabili osservabili riferite alla **categoria di appartenenza** a cui il dirigente ha attribuito all'inizio dell'anno, comunicandolo al collaboratore, un **peso che rinvia all'importanza che il Responsabile attribuisce a quel fattore**.

La valutazione sarà determinata dal prodotto dell'operazione eseguita tra il peso e il voto (da 1 a 7) formalizzata a fine anno.

Il punteggio viene rapportato alla %.

| <b>1</b>                                                                                                                                                | <b>2</b>                                                                                                                                                   | <b>3</b>                                                                                                                   | <b>4</b>                                                                                                                                   | <b>5</b>                                                                                                             | <b>6</b>                                                                                                                                                                | <b>7</b>                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>insoddisfacente</b>                                                                                                                                  | <b>migliorabile</b>                                                                                                                                        | <b>non sufficiente</b>                                                                                                     | <b>sufficiente</b>                                                                                                                         | <b>adeguato</b>                                                                                                      | <b>buono</b>                                                                                                                                                            | <b>eccellente</b>                                                                                                                                                                               |
| il comportamento dell'interessato è stato oggetto di contestazioni disciplinari, oppure non ha determinato nessun apporto alla struttura organizzativa. | il comportamento dell'interessato è stato oggetto di ripetute osservazioni durante l'anno ed è atteso un miglioramento da perseguire nel prossimo periodo. | Il comportamento dell'interessato è accettabile pur tuttavia non concorre a migliorare le prestazioni dell'organizzazione. | Il comportamento dell'interessato è accettabile, con alcune prestazioni di livello soddisfacente, ma non ancora adeguate alle aspettative. | Il comportamento dell'interessato è adeguato al ruolo, con significative prestazioni, ma necessita di miglioramento. | Il comportamento dell'interessato è caratterizzato da prestazioni quantitativamente o qualitativamente apprezzabili ma ancora caratterizzate da spazi di miglioramento. | Il comportamento dell'interessato è caratterizzato da prestazioni ineccepibili sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo, ovvero concorre a migliorare l'expertise dell'organizzazione. |

**LA VALUTAZIONE FINALE PUO' OSCILLARE TRA 50 E 700 PUNTI (DAL 14% AL 100%)**

Per quanto attiene la valutazione del dipendente, come si è già affermato, si valuteranno i comportamenti messi in atto nella realizzazione degli obiettivi assegnati (Fig.2).

[illegible]

Si valuta il contributo del dipendente e la qualità dell'apporto fornito alla realizzazione degli obiettivi assegnati

|                                                                                           |                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Orientamento al miglioramento professionale e dell'organizzazione</b>                  | Motivazione a raggiungere nuovi traguardi professionali, assumendo obiettivi il cui raggiungimento accresca le competenze proprie e dell'organizzazione                                            |
| <b>Flessibilità nell'affrontare e risolvere i problemi insiti negli obiettivi assunti</b> | Disponibilità a farsi carico dell'incertezza, adattando in modo coerente e funzionale il comportamento e utilizzando le proprie capacità intellettuali ed emotive in modo da superare gli ostacoli |
| <b>Costanza dell'impegno nel tempo e nella prassi di lavoro</b>                           | Identificazione con gli obiettivi assunti che si manifesta con una perseveranza di impegno qualitativo (prassi di lavoro) e quantitativo (tempo di lavoro)                                         |

Per completare la valutazione della prestazione del dipendente si valuteranno i comportamenti professionali, secondo i profili illustrati di seguito (Fig.3).

|                                                                      |                                  |                      |   |   |   | Comportamento atteso |   |   |
|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------------------|---|---|---|----------------------|---|---|
| <i>Comportamenti professionali</i>                                   | Peso attribuito al comportamento | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5                    | 6 | 7 |
| Relazione e integrazione                                             | 8                                |                      |   |   |   |                      |   |   |
| Innovatività                                                         | 7                                |                      |   |   |   |                      |   |   |
| Gestione risorse economiche e/o strumentali                          | 7                                |                      |   |   |   |                      |   |   |
| Orientamento alla qualità dei servizi                                | 10                               |                      |   |   |   |                      |   |   |
| Rapporti con l'unità operativa di appartenenza                       | 10                               |                      |   |   |   |                      |   |   |
| Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi | 8                                |                      |   |   |   |                      |   |   |
| <i>Totale comportamenti professionali</i>                            | <i>50</i>                        | <i>punteggio B)</i>  |   |   |   | 0                    |   |   |
|                                                                      |                                  | <b>TOTALE</b>        |   |   |   | <b>0,00%</b>         |   |   |
|                                                                      |                                  | <i>comportamento</i> |   |   |   | <i>migliorabile</i>  |   |   |



| <b>Istruttori e istruttori direttivi</b>           |                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| comportamento                                      | principali caratteristiche                                                                                                               | fattori di valutazione                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Valutazione complessiva                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Relazione e integrazione</b>                    | <i>Capacità di apporto concreto nel gruppo di lavoro</i>                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- comunicazione e capacità relazionale con i colleghi;</li> <li>- partecipazione alla vita organizzativa;</li> <li>- capacità di lavorare in team.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                            | Denota la capacità di coinvolgersi nel gruppo di lavoro condividendone metodi e strumenti e operando concretamente per il raggiungimento degli obiettivi.                                                                  |
| <b>Innovatività</b>                                | <i>Iniziativa personale al miglioramento del proprio lavoro</i><br><br><i>Autonomia nello svolgimento delle attività legate al ruolo</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- iniziativa e propositività;</li> <li>- capacità di risolvere i problemi;</li> <li>- autonomia;</li> <li>- capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche;</li> <li>- capacità di contribuire alla trasformazione del sistema;</li> <li>- capacità di individuare e proporre regole e modalità operative nuove;</li> <li>- concorso all'introduzione di strumenti gestionali innovativi.</li> </ul> | Indica la capacità di predisporre o proporre soluzioni operative funzionali all'attività lavorativa, di svolgere in autonomia il lavoro assegnato e di ricercare gli strumenti adeguati per la realizzazione dello stesso. |
| <b>Gestione risorse economiche e/o strumentali</b> | <i>Cura delle risorse/strumenti/attrezzature assegnate</i>                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- capacità di standardizzare le procedure (amministrative o operative), finalizzandole al recupero dell'efficienza;</li> <li>- sensibilità alla razionalizzazione dei processi.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                               | Denota l'attenzione al corretto utilizzo e programmazione delle risorse economiche assegnate (controllo delle entrate e presidio delle spese) e degli strumenti in dotazione                                               |
| <b>Orientamento alla qualità dei servizi</b>       | <i>Competenza a ricoprire le mansioni attribuite</i>                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- rispetto dei termini dei procedimenti;</li> <li>- capacità di organizzare e gestire il tempo di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi di produzione;</li> <li>- comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi;</li> <li>- precisione nell'applicazione delle</li> </ul>                                                            | Denota la capacità di ricercare la qualità nella prestazione individuale, finalizzata alla qualità dei servizi collegati agli obiettivi istituzionali                                                                      |

|                                                                             |                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                             |                                                                                                                               | regole che disciplinano le attività e le procedure.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Rapporti con l'unità operativa di appartenenza</b>                       | <p><i>Impegno dimostrato nella prestazione individuale</i></p> <p><i>Flessibilità nelle situazioni di emergenza</i></p>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- valutazione della regolare presenza in servizio nel tempo di lavoro in termini cognitivi, relazionali e fisici;</li> <li>- concorso nella definizione dei piani e flussi di lavoro all'interno dell'unità di appartenenza e disponibilità alla temporanea variazione degli stessi in ragione di eventi non programmati che li influenzano.</li> </ul> | Indica la quantità e qualità della presenza nel luogo di lavoro, nonché la disponibilità svolgere la prestazione in condizioni di emergenza e in tempi e modalità diversi da quelli abituali, adattando il tempo di lavoro agli obiettivi gestionali concordati secondo le esigenze dell'ente. |
| <b>Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi</b> | <p><i>Cortesia organizzativa con il pubblico</i></p> <p><i>Competenza nella risoluzione dei quesiti posti dall'utenza</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- capacità di interpretare i fenomeni, il contesto di riferimento e l'ambiente in cui è esplicata la prestazione lavorativa ed orientare coerentemente il proprio comportamento;</li> <li>- livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta.</li> </ul>                                                                                      | Denota la capacità di relazionarsi con i fruitori comprendendone i bisogni e assumendo un comportamento adeguato, ricercando la soluzione dei problemi posti attraverso le conoscenze e le capacità proprie, promuovendo implicitamente l'immagine dell'Ente                                   |

| <b>Esecutori e collaboratori amministrativi</b>       |                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| comportamento                                         | principali caratteristiche                                                                                                                                                                  | fattori di valutazione                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Valutazione complessiva                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Relazione e integrazione</b>                       | <i>Capacità di apporto concreto nel gruppo di lavoro</i>                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- comunicazione e capacità relazionale con i colleghi;</li> <li>- partecipazione alla vita organizzativa;</li> <li>- capacità di lavorare in team.</li> </ul>                                                                                                                                                 | Denota la capacità di coinvolgersi nel gruppo di lavoro condividendone metodi e strumenti e operando concretamente per il raggiungimento degli obiettivi.                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Innovatività</b>                                   | <i>Autonomia nello svolgimento delle mansioni attribuite</i>                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- iniziativa e propositività;</li> <li>- capacità di risolvere i problemi;</li> <li>- autonomia;</li> <li>- capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche.</li> </ul>                                                                                                                    | Denota la capacità di svolgere la prestazione e interpretare il ruolo in modo autonomo ed efficace, svolgendo con affidabilità e attenzione il lavoro assegnato                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Gestione risorse economiche e/o strumentali</b>    | <i>Cura di sé e degli strumenti/attrezzature assegnate</i>                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- gestione attenta ed efficiente delle risorse economiche e strumentali affidate</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                   | Denota l'attenzione alla propria immagine e agli strumenti/attrezzature assegnati .                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Orientamento alla qualità dei servizi</b>          | <i>Competenza a ricoprire le mansioni attribuite</i>                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- rispetto dei termini dei procedimenti;</li> <li>- capacità di organizzare e gestire il tempo di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi di produzione;</li> <li>- precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure.</li> </ul>                                    | Denota la capacità di ricercare la qualità nella prestazione individuale, finalizzata alla qualità dei servizi collegati agli obiettivi istituzionali                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Rapporti con l'unità operativa di appartenenza</b> | <i>Qualità della presenza in servizio</i><br><br><i>Flessibilità nelle situazioni di emergenza</i><br><br><i>Disponibilità ad integrare le proprie attività con quelle di altri servizi</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- valutazione della regolare presenza in servizio nel tempo di lavoro in termini cognitivi, relazionali e fisici.</li> <li>- disponibilità alla temporanea variazione dei piani e flussi di lavoro all'interno dell'unità di appartenenza in ragione di eventi non programmati che li influenzano.</li> </ul> | Indica la continuità e rintracciabilità nel luogo e nel tempo di lavoro; denota la disponibilità ad assumersi funzioni e attività che esulano dal profilo (ma riconducibili alla propria categoria o a quella inferiore e/o superiore), nonché a svolgere le prestazioni professionali in condizioni di emergenza e in tempi e modalità diversi da quelli abituali. |

|                                                                             |                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi</b> | <i>Cortesia e disponibilità verso utenti e/o soggetti esterni</i> | <ul style="list-style-type: none"><li>- capacità di interpretare i fenomeni, il contesto di riferimento e l'ambiente in cui è esplicata la prestazione lavorativa ed orientare coerentemente il proprio comportamento;</li><li>- livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta.</li></ul> | Denota la capacità di relazionarsi con i fruitori comprendendone i bisogni e assumendo un comportamento adeguato, ricercando la soluzione dei problemi posti attraverso le conoscenze e le capacità proprie, promuovendo implicitamente l'immagine dell'Ente. |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| <b>Educatori</b>                                      |                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| comportamento                                         | principali caratteristiche                                                                                                         | fattori di valutazione                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Valutazione complessiva                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Relazione e integrazione</b>                       | <i>Capacità di apporto concreto nel gruppo di lavoro</i>                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- comunicazione e capacità relazionale con i colleghi;</li> <li>- partecipazione alla vita organizzativa;</li> <li>- capacità di lavorare in team.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                   | Denota la capacità di coinvolgersi nel gruppo di lavoro condividendone metodi e strumenti e operando concretamente per il raggiungimento degli obiettivi.                                                                                                                               |
| <b>Innovatività</b>                                   | <i>Autonomia nello svolgimento delle mansioni attribuite</i>                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- iniziativa e propositività;</li> <li>- capacità di risolvere i problemi;</li> <li>- autonomia;</li> <li>- capacità di contribuire alla trasformazione del sistema;</li> <li>- capacità di individuare e proporre regole e modalità operative nuove.</li> </ul>                                                                                                | Denota la capacità di svolgere la prestazione e interpretare il ruolo in modo autonomo ed efficace, svolgendo con affidabilità e attenzione il lavoro assegnato                                                                                                                         |
| <b>Gestione risorse economiche e/o strumentali</b>    | <i>Cura di sé e degli strumenti/attrezzature assegnate</i>                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- gestione attenta ed efficiente delle risorse strumentali affidate.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Denota l'attenzione alla propria immagine e agli strumenti/attrezzature assegnati                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Orientamento alla qualità dei servizi</b>          | <i>Iniziativa personale al miglioramento del proprio lavoro</i><br><br><i>Competenza a ricoprire le mansioni attribuite</i>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- capacità di organizzare e gestire il tempo di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi di produzione;</li> <li>- comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi;</li> <li>- precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure.</li> </ul> | Denota la capacità di ricercare la qualità nella prestazione individuale predisponendo o proponendo soluzioni operative funzionali all'attività, svolgendo con affidabilità e attenzione il lavoro assegnato, orientato alla qualità dei servizi collegati agli obiettivi istituzionali |
| <b>Rapporti con l'unità operativa di appartenenza</b> | <i>Qualità della presenza in servizio</i><br><br><i>Disponibilità ad integrare le proprie attività con quelle di altri servizi</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- valutazione della regolare presenza in servizio nel tempo di lavoro in termini cognitivi, relazionali e fisici.</li> <li>- disponibilità alla temporanea variazione dei piani e flussi di</li> </ul>                                                                                                                                                          | Indica la continuità e rintracciabilità nel luogo e nel tempo di lavoro, nonché la disponibilità ad assumersi funzioni e attività che esulano dal profilo (ma riconducibili alla propria categoria o a quella inferiore e/o                                                             |

|                                                                             |                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                             |                                                                                                                                                       | lavoro all'interno dell'unità di appartenenza in ragione di eventi non programmati che li influenzano.                                                                                                                                                                                                    | superiore).                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi</b> | <i>Capacità di gestione dei rapporti con l'utenza interna e esterna</i><br><i>Attenzione all'immagine dell'Ente nei rapporti con soggetti esterni</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- capacità di interpretare i fenomeni, il contesto di riferimento e l'ambiente in cui è esplicata la prestazione lavorativa ed orientare coerentemente il proprio comportamento;</li> <li>- livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta.</li> </ul> | Denota la capacità di relazionarsi con i fruitori comprendendone i bisogni e assumendo un comportamento adeguato, nonché di identificarsi e sviluppare il senso di appartenenza all'Ente, manifestandolo positivamente nei rapporti quotidiani. |

| Polizia Locale                                        |                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| comportamento                                         | principali caratteristiche                                                                                                      | fattori di valutazione                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Valutazione complessiva                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Relazione e integrazione</b>                       | <i>Capacità di prevenire e gestire situazioni conflittuali con l'utenza e con i colleghi</i>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- comunicazione e capacità relazionale con colleghi ed utenti;</li> <li>- partecipazione alla vita organizzativa;</li> <li>- capacità di lavorare in team.</li> </ul>                                                                                                                                         | Denota la capacità di prevedere possibili elementi di contenzioso nelle relazioni e nelle attività svolte mettendo in atto azioni che ne contengano o neutralizzino la dimensione conflittuale                                                                                                                                                                      |
| <b>Innovatività</b>                                   | <i>Autonomia nello svolgimento delle mansioni attribuite</i><br><i>Capacità di iniziativa rispetto a situazioni contingenti</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- iniziativa e propositività;</li> <li>- capacità di risolvere i problemi;</li> <li>- autonomia;</li> <li>- capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche.</li> </ul>                                                                                                                    | Denota la capacità di svolgere la prestazione e interpretare il ruolo in modo autonomo ed efficace, svolgendo con affidabilità e attenzione il lavoro assegnato                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Gestione risorse economiche e/o strumentali</b>    | <i>Cura degli aspetti tangibili dell'immagine(divisa, automezzi, strumenti)</i>                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- gestione attenta ed efficiente delle risorse strumentali affidate.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                               | Denota l'attenzione alla propria immagine e agli strumenti/attrezzature assegnati (divisa, automezzi, strumenti).                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Orientamento alla qualità dei servizi</b>          | <i>Competenza a ricoprire le mansioni attribuite</i>                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- capacità di organizzare e gestire il tempo di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi di produzione;</li> <li>- precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure.</li> </ul>                                                                                      | Denota la capacità di ricercare la qualità nella prestazione individuale, finalizzata alla qualità dei servizi collegati agli obiettivi istituzionali                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Rapporti con l'unità operativa di appartenenza</b> | <i>Qualità della presenza in servizio</i>                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- valutazione della regolare presenza in servizio nel tempo di lavoro in termini cognitivi, relazionali e fisici.</li> <li>- disponibilità alla temporanea variazione dei piani e flussi di lavoro all'interno dell'unità di appartenenza in ragione di eventi non programmati che li influenzano.</li> </ul> | Indica la continuità e rintracciabilità nel luogo e nel tempo di lavoro; denota la disponibilità ad assumersi funzioni e attività che esulano dal profilo (ma riconducibili alla propria categoria o a quella inferiore e/o superiore), nonché a svolgere le prestazioni professionali in condizioni di emergenza e in tempi e modalità diversi da quelli abituali. |

|                                                                             |                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                             |                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi</b> | <p><i>Disponibilità verso utenti e/o soggetti esterni</i></p> <p><i>Attenzione all'immagine dell'Ente nei rapporti con soggetti esterni</i></p> <p><i>Capacità di gestire efficacemente situazioni di crisi</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- capacità di interpretare i fenomeni, il contesto di riferimento e l'ambiente in cui è esplicata la prestazione lavorativa ed orientare coerentemente il proprio comportamento;</li> <li>- livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta.</li> </ul> | Denota la capacità di relazionarsi con i fruitori comprendendone i bisogni e assumendo un comportamento adeguato; nonchè di saper affrontare con lucidità una emergenza o una situazione di crisi avvalendosi di tutti gli strumenti, conoscenze e competenze personali atti a risolverla e sviluppando il senso di appartenenza all'Ente con azioni positive nei rapporti quotidiani. |



| <b>Collaboratori servizi scolastici</b>               |                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| comportamento                                         | principali caratteristiche                                                                                                                                                                                           | fattori di valutazione                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Valutazione complessiva                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Relazione e integrazione</b>                       | <i>Capacità di apporto concreto nel gruppo di lavoro</i>                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- comunicazione e capacità relazionale con i colleghi;</li> <li>- partecipazione alla vita organizzativa;</li> <li>- capacità di lavorare in team.</li> </ul>                                                                                                                                                                 | Denota la capacità di coinvolgersi nel gruppo di lavoro condividendone metodi e strumenti e operando concretamente per il raggiungimento degli obiettivi.                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Innovatività</b>                                   | <i>Autonomia nello svolgimento delle mansioni attribuite</i>                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- iniziativa e propositività;</li> <li>- capacità di risolvere i problemi;</li> <li>- autonomia.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                   | Denota la capacità di svolgere la prestazione e interpretare il ruolo in modo autonomo ed efficace, svolgendo con affidabilità e attenzione il lavoro assegnato                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Gestione risorse economiche e/o strumentali</b>    | <i>Cura di sé e degli strumenti/attrezzature assegnate</i>                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- gestione attenta ed efficiente delle strumentali affidate.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                       | Denota l'attenzione alla propria immagine e agli strumenti/attrezzature assegnati .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Orientamento alla qualità dei servizi</b>          | <i>Competenza a ricoprire le mansioni attribuite</i>                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- rispetto dei termini dei procedimenti;</li> <li>- capacità di organizzare e gestire il tempo di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi di produzione;</li> <li>- precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure.</li> </ul>                                                    | Denota la capacità di ricercare la qualità nella prestazione individuale, finalizzata alla qualità dei servizi collegati agli obiettivi istituzionali                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Rapporti con l'unità operativa di appartenenza</b> | <i>Qualità della presenza in servizio</i><br><br><i>Disponibilità a ricoprire mansioni diversificate previste dal ruolo</i><br><br><i>Disponibilità ad integrare le proprie attività con quelle di altri servizi</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- valutazione della regolare presenza in servizio nel tempo di lavoro in termini cognitivi, relazionali e fisici.</li> <li>- disponibilità alla temporanea variazione dei piani e flussi di lavoro all'interno o all'esterno dell'unità di appartenenza i in ragione di eventi non programmati che li influenzano.</li> </ul> | Indica la continuità e rintracciabilità nel luogo e nel tempo di lavoro; denota la disponibilità ad assumersi funzioni e attività che esulano dal profilo (ma riconducibili alla propria categoria o a quella inferiore e/o superiore), nonché a mostrare impegno e disponibilità a tenere in considerazione le attività e gli obiettivi perseguiti da altri servizi che impattano con il proprio lavoro. |

|                                                                             |                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi</b> | <i>Cortesia e disponibilità verso utenti e/o soggetti esterni</i> | <ul style="list-style-type: none"><li>- capacità di interpretare il contesto di riferimento e l'ambiente in cui è esplicata la prestazione lavorativa ed orientare coerentemente il proprio comportamento;</li><li>- livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta.</li></ul> | Denota la capacità di relazionarsi con i fruitori comprendendone i bisogni e assumendo un comportamento adeguato. |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| <b>Operatori scolastici</b>                                                 |                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| comportamento                                                               | principali caratteristiche                                                                                                                                                           | fattori di valutazione                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Valutazione complessiva                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Relazione e integrazione</b>                                             | <i>Integrazione con i colleghi</i>                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- comunicazione e capacità relazionale con i colleghi;</li> <li>- partecipazione alla vita organizzativa.</li> </ul>                                                                                                                                                                                          | Denota la capacità di rapportarsi, dal punto di vista relazionale e produttivo, con il gruppo di lavoro, con i colleghi dell'Ente che fruiscono delle sue prestazioni, con i responsabili.                                                                                                                                                                          |
| <b>Innovatività</b>                                                         | <i>Adeguatezza nello svolgimento delle mansioni attribuite</i>                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- iniziativa e propositività.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                      | Indica la capacità di svolgere la prestazione professionale in modo efficace.                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Gestione risorse economiche e/o strumentali</b>                          | <i>Cura di sé e degli strumenti/attrezzature assegnate</i>                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- gestione attenta ed efficiente degli strumenti affidati</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                          | Denota l'attenzione alla propria immagine e agli strumenti/attrezzature assegnati                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Orientamento alla qualità dei servizi</b>                                | <i>Competenza a ricoprire le mansioni attribuite</i>                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- rispetto dei termini dei procedimenti;</li> <li>- precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure.</li> </ul>                                                                                                                                                         | Denota la capacità di rispondere alla qualità richiesta nell'ambito della prestazione individuale.                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Rapporti con l'unità operativa di appartenenza</b>                       | <i>Qualità della presenza in servizio</i><br><br><i>Disponibilità a ricoprire mansioni diversificate previste dal ruolo</i><br><br><i>Flessibilità nelle situazioni di emergenza</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- valutazione della regolare presenza in servizio nel tempo di lavoro in termini cognitivi, relazionali e fisici.</li> <li>- disponibilità alla temporanea variazione dei piani e flussi di lavoro all'interno dell'unità di appartenenza in ragione di eventi non programmati che li influenzano.</li> </ul> | Indica la continuità e rintracciabilità nel luogo e nel tempo di lavoro; denota la disponibilità ad assumersi funzioni e attività che esulano dal profilo (ma riconducibili alla propria categoria o a quella inferiore e/o superiore), nonché a svolgere le prestazioni professionali in condizioni di emergenza e in tempi e modalità diversi da quelli abituali. |
| <b>Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi</b> | <i>Qualità e cortesia nella mansione svolta</i>                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- capacità di interpretare l'ambiente in cui è esplicata la prestazione lavorativa ed orientare coerentemente il proprio comportamento;</li> <li>- livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta.</li> </ul>                                                                                     | Denota la capacità di relazionarsi con i fruitori comprendendone i bisogni e assumendo un comportamento adeguato.                                                                                                                                                                                                                                                   |

| <b>Operatori scolastici</b>                                                 |                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| comportamento                                                               | principali caratteristiche                                                                                                                                                           | fattori di valutazione                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Valutazione complessiva                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Relazione e integrazione</b>                                             | <i>Integrazione con i colleghi</i>                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- comunicazione e capacità relazionale con i colleghi;</li> <li>- partecipazione alla vita organizzativa.</li> </ul>                                                                                                                                                                                  | Denota la capacità di rapportarsi, dal punto di vista relazionale e produttivo, con il gruppo di lavoro, con i colleghi dell'Ente che fruiscono delle sue prestazioni, con i responsabili.                                                                                                                                                    |
| <b>Innovatività</b>                                                         | <i>Adeguatezza nello svolgimento delle mansioni attribuite</i>                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- iniziativa e propositività.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                              | Indica la capacità di svolgere con affidabilità e attenzione il lavoro assegnato.                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Gestione risorse economiche e/o strumentali</b>                          | <i>Cura di sé e degli strumenti/attrezzature assegnate</i>                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- gestione attenta ed efficiente degli strumenti affidati</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                  | Denota l'attenzione alla propria immagine e agli strumenti/attrezzature assegnati                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Orientamento alla qualità dei servizi</b>                                | <i>Competenza a ricoprire le mansioni attribuite</i>                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- rispetto dei termini dei procedimenti;</li> <li>- precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure.</li> </ul>                                                                                                                                                 | Denota la capacità di rispondere alla qualità richiesta nell'ambito della prestazione individuale.                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Rapporti con l'unità operativa di appartenenza</b>                       | <i>Qualità della presenza in servizio</i><br><br><i>Disponibilità a ricoprire mansioni diversificate previste dal ruolo</i><br><br><i>Flessibilità nelle situazioni di emergenza</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- valutazione della regolare presenza in servizio nel tempo di lavoro in termini cognitivi, relazionali e fisici.</li> <li>- disponibilità alla temporanea variazione dei flussi di lavoro all'interno dell'unità di appartenenza in ragione di eventi non programmati che li influenzano.</li> </ul> | Indica la continuità e rintracciabilità nel luogo e nel tempo di lavoro; denota la disponibilità ad adattare il proprio lavoro agli obiettivi gestionali concordati e ad accogliere ulteriori esigenze dell'ente, nonché a svolgere le prestazioni professionali in condizioni di emergenza e in tempi e modalità diversi da quelli abituali. |
| <b>Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi</b> | <i>Qualità e cortesia nella mansione svolta</i>                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- capacità di interpretare l'ambiente in cui è esplicata la prestazione lavorativa ed orientare coerentemente il proprio comportamento;</li> <li>- livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta.</li> </ul>                                                                             | Denota la capacità di relazionarsi con i fruitori comprendendone i bisogni e assumendo un comportamento adeguato.                                                                                                                                                                                                                             |

| <b>Operai</b>                                                               |                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| comportamento                                                               | principali caratteristiche                                                                                                                                             | fattori di valutazione                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Valutazione complessiva                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Relazione e integrazione</b>                                             | <i>Capacità di apporto concreto nel gruppo di lavoro</i>                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- comunicazione e capacità relazionale con i colleghi;</li> <li>- partecipazione alla vita organizzativa;</li> <li>- capacità di lavorare in team.</li> </ul>                                                                                                                                         | Denota la capacità di rapportarsi, dal punto di vista relazionale e produttivo, con il gruppo di lavoro, con i colleghi dell'Ente che fruiscono delle sue prestazioni, con i responsabili.                                                                                                                                                    |
| <b>Innovatività</b>                                                         | <i>Adeguatezza nello svolgimento delle mansioni attribuite</i>                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- iniziativa e propositività;</li> <li>- capacità di risolvere i problemi;</li> <li>- autonomia.</li> </ul>                                                                                                                                                                                           | Indica la capacità di svolgere con affidabilità e attenzione il lavoro assegnato                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Gestione risorse economiche e/o strumentali</b>                          | <i>Cura di sé e degli strumenti/attrezzature assegnate</i>                                                                                                             | - gestione attenta ed efficiente delle strumentali affidate.                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Denota l'attenzione alla propria immagine e agli strumenti/attrezzature assegnati                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Orientamento alla qualità dei servizi</b>                                | <i>Competenza a ricoprire le mansioni attribuite</i>                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- rispetto dei termini dei procedimenti;</li> <li>- precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure.</li> </ul>                                                                                                                                                 | Denota la capacità di rispondere alla qualità richiesta nell'ambito della prestazione individuale.                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Rapporti con l'unità operativa di appartenenza</b>                       | <i>Qualità della presenza in servizio</i><br><br><i>Disponibilità a ricoprire le mansioni della categoria</i><br><br><i>Flessibilità nelle situazioni di emergenza</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- valutazione della regolare presenza in servizio nel tempo di lavoro in termini cognitivi, relazionali e fisici.</li> <li>- disponibilità alla temporanea variazione dei flussi di lavoro all'interno dell'unità di appartenenza in ragione di eventi non programmati che li influenzano.</li> </ul> | Indica la continuità e rintracciabilità nel luogo e nel tempo di lavoro; denota la disponibilità ad adattare il proprio lavoro agli obiettivi gestionali concordati e ad accogliere ulteriori esigenze dell'ente, nonché a svolgere le prestazioni professionali in condizioni di emergenza e in tempi e modalità diversi da quelli abituali. |
| <b>Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi</b> | <i>Qualità e cortesia nella mansione svolta</i>                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- capacità di interpretare l'ambiente in cui è esplicata la prestazione lavorativa ed orientare coerentemente il proprio comportamento;</li> <li>- livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta.</li> </ul>                                                                             | Denota la capacità di relazionarsi con i fruitori comprendendone i bisogni e assumendo un comportamento adeguato.                                                                                                                                                                                                                             |

## SISTEMA DI VALUTAZIONE E PRODUTTIVITÀ INDIVIDUALE E COLLETTIVA

Il sistema d'incentivazione del personale si basa sull'attuazione degli obiettivi indicati nel Piano delle Performance, certificata dagli organismi di controllo.

La condizione indispensabile per l'erogazione della produttività, oltre all'adozione del Piano della Performance, è la corretta predisposizione della graduatoria complessiva dei dipendenti in coerenza con il Dlgs. 150/09, relativamente ai principi della selettività e del merito.

La produttività sarà erogata ai collaboratori secondo le seguenti possibili modalità, in funzione della composizione del fondo .

- **Produttività collettiva**

**Produttività rivolta a tutti gli aventi diritto con determinazione preventiva del budget economico degli obiettivi inseriti nel Piano della Performance, opportunamente validati e "pesati".** (vedi Metodologia di valutazione)

### Ex-ante

Stabilito il budget di ogni singolo obiettivo, attraverso la % di partecipazione di ogni collaboratore si determina il budget per ogni dipendente.

Valore obiettivo **€ 2.500,00**

|                 |                    |                           |
|-----------------|--------------------|---------------------------|
| Dipendente Alfa | partecipazione 60% | budget teorico € 1.500,00 |
| Dipendente Beta | partecipazione 40% | budget teorico € 1.000,00 |

### Ex-post

La % di raggiungimento dell'obiettivo rimodula il valore di produttività erogabile:

Valore iniziale obiettivo **€ 2.500,00** - raggiunto al **90%** - Produttività erogabile **€2.250,00**

|                 |                    |                           |
|-----------------|--------------------|---------------------------|
| Dipendente Alfa | partecipazione 60% | budget teorico € 1.350,00 |
| Dipendente Beta | partecipazione 40% | budget teorico € 900,00   |

Dall'esito della valutazione individuale, attraverso i comportamenti agiti, si determina l'effettivo importo di produttività erogabile per dipendente, proporzionale al punteggio ottenuto:

|                 |                        |                                          |
|-----------------|------------------------|------------------------------------------|
| Dipendente Alfa | valutazione <b>85%</b> | produttività erogabile € <b>1.093,00</b> |
| Dipendente Beta | valutazione <b>90%</b> | produttività erogabile € <b>1.157,00</b> |

- **Produttività individuale**

**Quota residua, specificatamente costituita da destinare come produttività individuale, rivolta a tutti gli aventi diritto con determinazione preventiva del budget economico in funzione della modalità di costituzione del fondo.**

Stabilito il budget economico, l'erogazione della produttività individuale avviene in modo proporzionale attraverso il punteggio ottenuto in graduatoria generale da collaboratore, nel rispetto della applicazione dei criteri per fasce; in particolare chi ottiene un punteggio superiore o uguale al 95% viene rapportato al fattore 100%, viceversa chi ottiene un punteggio inferiore al 70% non percepisce alcuna produttività. (Fig 4)

| € 3.500,00  |           |       |              |
|-------------|-----------|-------|--------------|
|             | punteggio | fasce | produttività |
| dip. 1      | 100       | A     | € 290,70     |
| dip. 2 (97) | 100       | A     | € 290,70     |
| dip. 3      | 94        | B     | € 273,26     |
| dip. 4      | 91        | B     | € 264,53     |
| dip. 5      | 90        | B     | € 261,63     |
| dip. 6      | 90        | B     | € 261,63     |
| dip. 7      | 89        | C     | € 258,72     |
| dip. 8      | 89        | C     | € 258,72     |
| dip. 9      | 83        | C     | € 241,28     |
| dip. 10     | 81        | C     | € 235,47     |
| dip. 11     | 75        | D     | € 218,02     |
| dip. 12     | 75        | D     | € 218,02     |
| dip. 13     | 73        | D     | € 212,21     |
| dip. 14     | 74        | D     | € 215,12     |
| dip. 15     | 60        | E     | 0            |
| dip. 16     | 50        | E     | 0            |
| dip. 17     | 44        | E     | 0            |
|             | 1204      |       |              |