



## METODOLOGIA DI DETTAGLIO VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI e ATTRIBUZIONE DEL PREMI CORRELATI ALLA PERFORMANCE

La valutazione della performance individuale del personale non dirigenziale si articola in due componenti fondamentali: **i risultati** e **i comportamenti** e interviene dopo la valutazione della performance organizzativa espressa dal consesso camerale che procederà anche alla valutazione del Segretario Generale, misurando il contributo dato al conseguimento degli obiettivi dell'ente.

Come si evince anche dalle schede di valutazione approvate con il Sistema di cui trattasi, l'incidenza della componente "Risultati" e per converso di quella relativa ai "Comportamenti" per il personale di qualifica non dirigenziale e non incaricato di posizione organizzativa è stata differenziata attribuendo un peso complessivo del 30% ai risultati (di cui 5% performance di Ente e 25% performance di Area) e del 70% ai comportamenti.

La valutazione dei comportamenti e delle competenze del personale di qualifica non dirigenziale verrà effettuata in applicazione della metodologia dettagliata nell'allegato che forma parte integrante del presente atto, ove vengono esplicitati i fattori di valutazione e le relative declaratorie nonché il peso specifico dei fattori stessi in relazione alle diverse categorie.

Una volta effettuata la valutazione della performance ed attribuito il punteggio complessivo, ai fini dell'applicazione del regime di premialità incentivante, la scala di valori che consentirà di individuare le diverse classi di merito per il calcolo del premio individuale spettante a ciascun dipendente sono di seguito riportate:

**Insufficiente:** Performance non adeguata (fino a 35 punti)

**Sufficiente:** Performance adeguata (da 36 a 50 punti)

**Buono:** Performance più che adeguata (da 51 a 70 punti)

**Ottimo:** Performance eccellente (da 71 a 100 punti).

### Attribuzione dei premi correlati alla performance individuale

Il CCNL 28.5.2018 all'art. 68 comma 2 dispone che le risorse decentrate annualmente disponibili sono destinate tra l'altro ai premi correlati alla performance organizzativa ed alla performance individuale; il successivo art.69 prevede che ai dipendenti che conseguano le valutazioni più elevate, secondo quanto previsto dal sistema di valutazione dell'ente, sia attribuita una **maggiorazione del premio individuale**, che si aggiunge alla quota di detto premio attribuita al personale valutato positivamente sulla base dei criteri selettivi. La misura di detta maggiorazione deve essere definita in sede di contrattazione integrativa e non può essere inferiore al 30% del valore medio pro-capite dei premi attribuiti al personale valutato positivamente. La contrattazione integrativa deve definire altresì, preventivamente, una limitata quota massima di personale valutato, a cui tale maggiorazione può essere attribuita.

Il CCI per il triennio 2019-2021, stipulato in data 26/07/2019, all'art.5 ha previsto i criteri generali per l'attribuzione dei premi correlati alla performance - che qui si intendono integralmente richiamati - ed all'art.6 ha dettato le seguenti disposizioni in materia di premio individuale:

*"1. Ai dipendenti che conseguano le valutazioni più elevate, secondo quanto previsto dal sistema di valutazione della Camera, è attribuita una maggiorazione del 30% del valore medio pro-capite dei premi attribuiti al personale valutato positivamente sulla base dei criteri selettivi.*

*2. La quota limitata massima di personale valutato, a cui tale maggiorazione può essere attribuita è il 30 % del personale di ciascuna categoria".*

Tanto premesso, i premi correlati alla performance del personale di qualifica non dirigenziale né incaricato di posizione organizzativa verranno determinati sulla base di un procedimento di seguito sinteticamente delineato:

**1. Valutazione dei dipendenti attraverso la compilazione delle schede individuali e la loro collocazione a seconda del punteggio assegnata nelle seguenti fasce:**

Insufficiente: Performance non adeguata (fino a 35 punti)

Sufficiente: Performance adeguata (da 36 a 50 punti)

Buono: Performance più che adeguata (da 51 a 70 punti)

Ottimo: Performance eccellente (da 71 a 100 punti).

**2. Ripartizione della somma assegnata per la remunerazione della performance tra le 3 categorie di inquadramento del personale in misura direttamente proporzionale alla somma degli stipendi tabellari percepiti dal personale positivamente valutato (punti da 35 a 100) in servizio in ciascuna categoria al primo gennaio dell'anno:**

**ESEMPIO**

| Cat. | Importi stip. p.ec. | Percentuali | Risorse per Cat. |
|------|---------------------|-------------|------------------|
| D    | 271.689,00          | 45,55       | 4.554,97         |
| C    | 212.175,60          | 35,57       | 3.557,20         |
| B    | 112.602,75          | 18,88       | 1.887,83         |
|      | 596.467,35          | 100,00      | 10.000,00        |

*Percentuali = importo stipendio con PEC della singola categoria per 100, diviso importo totale di tutte le categorie .*

*Risorse per categoria = importo totale assegnato moltiplicato per la percentuale della categoria diviso 100)*

**3. Determinazione dell'importo destinato a premio aggiuntivo (o *super premio*) da riconoscere ad una quota limitata di personale beneficiario in applicazione dell'art.6 del CCI triennio 2019-2021.**

Potrà concorrere all'attribuzione del beneficio di cui trattasi una quota non superiore al 30% del personale appartenente alla categoria oggetto di analisi valutato **positivamente** (punteggio da 36 a 100) a condizione che in riferimento al vigente sistema di valutazione si sia collocato nella fascia più elevata dei range previsti, vale a dire nella fascia **“ottimo”** (punteggio da 71 a 100).

**ESEMPIO**

| Cat. | N. dipendenti con punteggio valutazione positivo | 30% dipendenti | Numero beneficiari |
|------|--------------------------------------------------|----------------|--------------------|
| D    | 7                                                | 2,1            | 2                  |
| C    | 9                                                | 2,7            | 2                  |
| B    | 4                                                | 1,2            | 1                  |

Da un punto di vista operativo si dovrà preliminarmente definire il valore medio pro-capite del premio spettante al personale appartenente alla categoria e valutato positivamente (da 36 a 100 punti) e successivamente calcolare il valore della premialità aggiuntiva determinata nella misura del 30% del valore medio del premio individuale, avuto riguardo al limite delle risorse complessivamente disponibili per ciascuna categoria.

Per il calcolo del super premio occorre procedere per ciascuna categoria risolvendo la seguente equazione la cui incognita è il **“valore medio del premio individuale”** (vm):

*(n. dipendenti con valutazione positiva) x (valore medio premio individuale) + (n. dipendenti beneficiari del superpremio) x (0,3 x valore medio premio individuale) = risorse totali categoria.*

Una volta determinato il valore medio del premio individuale se ne calcola il 30% per ottenere il valore del premio aggiuntivo.

#### **4. Detrazione dell'ammontare dei super premi per categoria dalle risorse assegnate a ciascuna categoria e ripartizione**

Le risorse assegnate a ciascuna categoria – previa detrazione dell'ammontare dei super premi – verranno quindi ripartite tra i dipendenti di pari categoria in base alla valutazione individuale effettuata dal Segretario Generale e dal Dirigente di Area sulla scorta delle schede di valutazione individuali.

Il rendimento quantitativo e i risultati dovranno tenere conto dell'effettivo contributo di ciascun dipendente e, pertanto, saranno rapportati ai giorni di effettiva presenza in ufficio e in smartworking (a decorrere dal 2020).

**VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI E DELLE COMPETENZE  
DEL PERSONALE NON DIRIGENZIALE**

**1. RENDIMENTO QUANTITATIVO E QUALITATIVO: CAPACITA' DI ADATTAMENTO OPERATIVO AL CONTESTO DI INTERVENTO, ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITA' E ALLA GESTIONE DEL CAMBIAMENTO**

Si evidenziano, al fine di verificare il contributo alla performance dell'Unità organizzativa di appartenenza e il grado di autonomia, gli aspetti di quantità e qualità dell'attività professionale svolta e dei risultati direttamente ottenuti dal dipendente e, più in genere, l'apporto personale del dipendente ai processi di lavoro. Impegno, disponibilità alla flessibilità e al cambiamento, la capacità cioè non solo a rendersi flessibili nel tempo e nello spazio, ma anche ad accettare positivamente il cambiamento.

| Descrizione, Elementi di valutazione                                                                                                                                                                                                                                           | PESO SPECIFICO RISPETTO ALLA POSIZIONE |                |                 | Valutazione (in trentesimi) |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------|-----------------|-----------------------------|--|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                | Elevato<br>6-4                         | Medio<br>3 - 1 | Non<br>rilevato |                             |  |
| <b>INIZIATIVA PERSONALE</b><br><br>Lavora con spirito critico al fine di migliorare i risultati finali e propone frequentemente miglioramenti anche di piccola entità, ma immediatamente realizzabili per conseguire risultati migliori in minor tempo e con maggior efficacia |                                        |                |                 | <b>0-30</b>                 |  |
| <b>RENDIMENTO QUANTITATIVO E QUALITA' DELLA PRESTAZIONE</b><br><br>Dimostra impegno e capacità di svolgere il proprio ruolo in modo efficace                                                                                                                                   |                                        |                |                 | <b>0-30</b>                 |  |
| <b>FLESSIBILITA' NELLO SVOLGIMENTO DEL PROPRIO LAVORO</b><br><br>Disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo; disponibilità a svolgere, in caso di bisogno, attività normalmente non richieste dalla posizione                                          |                                        |                |                 | <b>0-30</b>                 |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                        |                |                 | <b>TOTAL</b>                |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                        |                |                 | <b>E</b>                    |  |

## 2. INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE: ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ALLA COLLABORAZIONE ALL'INTERNO DEL PROPRIO UFFICIO E TRA DIVERSI UFFICI

Si analizzano, la disponibilità e capacità di intrattenere buone relazioni e rapporti con gli utenti e con i colleghi del proprio ufficio e di altri uffici

| Descrizione, Elementi di valutazione                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | PESO SPECIFICO<br>RISPETTO ALLA<br>POSIZIONE |                |                 | Valutazione (in<br>trentesimi) |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------|-----------------|--------------------------------|--|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Elevato<br>6-4                               | Medio<br>3 - 1 | Non<br>rilevato |                                |  |
| <b>CAPACITA' DI GESTIONE DELLE<br/>RELAZIONI CON GLI UTENTI FINALI<br/>INTERNI ED<br/>ESTERNI E GLI ALTRI INTERLOCUTORI</b><br><br>Mostra sensibilità alle esigenze degli utenti, è in grado di rilevare i loro bisogni e il livello del servizio richiesto, orienta il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate                                                                                                                                                                                                      |                                              |                |                 | 0-30                           |  |
| <b>CAPACITA' DI GESTIONE DELLE<br/>RELAZIONI CON I COLLEGHI E<br/>FAVORIRE LA CIRCOLAZIONE DI<br/>INFORMAZIONI</b><br><br>Dimostra capacità di relazioni con i colleghi e con gli utenti, mantenendo un atteggiamento cortese e improntato alla disponibilità; utilizza appropriate forme di comunicazione                                                                                                                                                                                                                                           |                                              |                |                 | 0-30                           |  |
| <b>COLLABORAZIONE E INTEGRAZIONE<br/>ORGANIZZATIVA NEI PROCESSI DI<br/>SERVIZIO</b><br><br>Dimostra consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, capacità di integrazione con gli altri, flessibilità nel recepire le esigenze dei colleghi anche se di uffici diversi scambiando con questi pareri ed informazioni; fornisce un contributo positivo e dimostra di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, senza personalizzazioni e protagonismo in un'ottica di superamento di logiche settoriali/ufficio |                                              |                |                 | 0-30                           |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                              |                |                 | <b>TOTALE</b>                  |  |

### 3. CAPACITA' ORGANIZZATIVA E DI GESTIONE –Rilevanza della responsabilità decisionale e di utilizzo in modo combinato di risorse economiche e collaborazione di personale

Con questo fattore si evidenzia quanto ampie e delicate sono le eventuali risorse umane e/o strumentali assegnate, cioè sotto la responsabilità della posizione professionale considerata

| Descrizione, Elementi di valutazione                                                                                                                                                                                                                                                           | PESO SPECIFICO RISPETTO ALLA POSIZIONE |                |              | Valutazione (in trentesimi) |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------|--------------|-----------------------------|--|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Elevato<br>6-4                         | Medio<br>3 - 1 | Non rilevato |                             |  |
| <b>CAPACITA' DI GESTIONE DEL PERSONALE</b><br>E' capace di motivare le persone facendo un uso equilibrato delle funzioni di direzione e della facoltà di delega gestendo con padronanza e determinazione anche le situazioni di lavoro imprevisto                                              |                                        |                |              | 0-30                        |  |
| <b>CAPACITA' DI LAVORARE IN FRETTA SENZA PREGIUDICARE I RISULTATI</b><br>Sottoposto a ritmi di lavoro che richiedono tempi di esecuzione molto ridotti, sa affrontare la situazione in modo positivo, mostrando spirito di iniziativa anche in assenza di direttive e informazioni dettagliate |                                        |                |              | 0-30                        |  |
| <b>CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RISORSE AFFIDATE</b><br>Ha mostrato capacità di organizzazione e gestione delle risorse affidate. Propone frequentemente soluzioni che comportano maggiore efficienza e l'ottimizzazione costi – benefici.                                                      |                                        |                |              | 0-30                        |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                        |                |              | <b>Totale</b>               |  |

#### 4. COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA

Tale fattore valuta la progressiva acquisizione di abilità, conoscenze e competenze tali da qualificare il bagaglio professionale – progressiva qualificazione del contenuto di lavoro svolto nelle varie posizioni ricoperte. Si distingue la dimensione delle conoscenze (il sapere) da quella delle capacità/competenze (saper fare) e la propensione a crearsi mansioni sempre più allargate e arricchite in termini di contenuti.

| Descrizione, Elementi di valutazione                                                                                                                     | PESO SPECIFICO<br>RISPETTO ALLA<br>POSIZIONE |                |                 | Valutazione<br>(in<br>trentesimi) |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------|-----------------|-----------------------------------|--|
|                                                                                                                                                          | Elevato<br>6 - 4                             | Medio<br>3 - 1 | Non<br>rilevato |                                   |  |
| <b>CONOSCENZE</b><br>Grado di conoscenze professionali generali e/o specialistiche richieste per lo svolgimento delle mansioni affidate                  |                                              |                |                 | <b>0-30</b>                       |  |
| <b>CAPACITA' PROFESSIONALI E TECNICHE</b><br>Capacità di svolgere le mansioni attribuite con la perizia necessaria                                       |                                              |                |                 | <b>0-30</b>                       |  |
| <b>CONFINI DELLA MANSIONE</b><br>Capacità di diversificare e sviluppare le competenze che comportino allargamento ed arricchimento dei compiti assegnati |                                              |                |                 | <b>0-30</b>                       |  |
|                                                                                                                                                          |                                              |                |                 | <b>Totale</b>                     |  |

|                                                                               |  |
|-------------------------------------------------------------------------------|--|
| <b>PUNTEGGIO FATTORE 1</b>                                                    |  |
| <b>PUNTEGGIO FATTORE 2</b>                                                    |  |
| <b>PUNTEGGIO FATTORE 3</b>                                                    |  |
| <b>PUNTEGGIO FATTORE 4</b>                                                    |  |
| <b>PUNTEGGIO TOTALE COMPORTAMENTI E COMPETENZE</b><br><b>SOMMA(1+2+3+4)/4</b> |  |

**DECLARATORIE DEI FATTORI DI VALUTAZIONE  
DEI COMPORTAMENTI E DELLE COMPETENZE  
PERSONALE NON DIRIGENZIALE**

**1. RENDIMENTO QUANTITATIVO E QUALITATIVO: CAPACITA' DI ADATTAMENTO OPERATIVO AL CONTESTO DI INTERVENTO, ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITA' E ALLA GESTIONE DEL CAMBIAMENTO**

Si evidenziano gli aspetti di quantità e qualità dell'attività professionale svolta e dei risultati direttamente ottenuti dal dipendente e, più in genere, l'apporto personale del dipendente ai processi di lavoro.

Impegno, disponibilità alla flessibilità e al cambiamento, la capacità cioè non solo a rendersi flessibili nel tempo e nello spazio, ma anche ad accettare positivamente il cambiamento.

| Descrizione, Elementi di valutazione                                                                                                                                                                                                                                       | GRADO      | PUNTI        | DECLARATORIA                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>INIZIATIVA PERSONALE</b><br>Lavora con spirito critico al fine di migliorare i risultati finali e propone frequentemente miglioramenti anche di piccola entità, ma immediatamente realizzabili per conseguire risultati migliori in minor tempo e con maggior efficacia | <b>I</b>   | <b>0-14</b>  | Le prestazioni sono significativamente migliorabili                                                                                                                                       |
|                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>II</b>  | <b>15-19</b> | Si adegua ai miglioramenti proposti con ragionevole prontezza e propone anche miglioramenti finalizzati a conseguire migliori risultati                                                   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>III</b> | <b>20-26</b> | Risponde ai miglioramenti proposti con prontezza e sovente promuove iniziative e diverse modalità di lavoro finalizzate a conseguire migliori risultati                                   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>IV</b>  | <b>27-30</b> | Lavora proponendo con frequenza con frequenza miglioramenti immediatamente realizzabili che consentono di migliorare i risultati complessivi in termini di tempo, efficacia ed efficienza |
| <b>RENDIMENTO QUANTITATIVO E QUALITA' DELLA PRESTAZIONE</b><br>Dimostra impegno e capacità di svolgere il proprio ruolo in                                                                                                                                                 | <b>I</b>   | <b>0-14</b>  | Le prestazioni sono significativamente migliorabili                                                                                                                                       |

|                                                                                                                                                                                                                                   |            |              |                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| modo efficace                                                                                                                                                                                                                     | <b>II</b>  | <b>15-19</b> | Ha garantito una quantità di lavoro adeguata alle esigenze dell'unità di appartenenza. Le attività di competenza sono state di accettabile livello qualitativo. |
|                                                                                                                                                                                                                                   | <b>III</b> | <b>20-26</b> | Ha offerto un significativo e puntuale contributo produttivo. Le attività di competenza sono state di buon livello qualitativo.                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                   | <b>IV</b>  | <b>27-30</b> | Ha operato con elevata continuità rendimento. Le attività di competenza sono state della più elevata qualità                                                    |
| <b>FLESSIBILITA' NELLO SVOLGIMENTO DEL PROPRIO LAVORO</b><br>Disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo; disponibilità a svolgere, in caso di bisogno, attività normalmente non richieste dalla posizione | <b>I</b>   | <b>0-14</b>  | Le prestazioni sono significativamente migliorabili                                                                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                   | <b>II</b>  | <b>15-19</b> | Dimostra flessibilità ed elasticità nello svolgimento delle proprie attività                                                                                    |
|                                                                                                                                                                                                                                   | <b>III</b> | <b>20-26</b> | Dimostra buona flessibilità ed elasticità nello svolgimento delle proprie attività                                                                              |
|                                                                                                                                                                                                                                   | <b>IV</b>  | <b>27-30</b> | Dimostra elevata flessibilità ed elasticità nello svolgimento delle proprie attività                                                                            |

## 2. INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE: ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ALLA COLLABORAZIONE ALL'INTERNO DEL PROPRIO UFFICIO E TRA DIVERSI UFFICI

Si analizzano, la disponibilità e capacità di intrattenere buone relazioni e rapporti con gli utenti e con i colleghi del proprio ufficio e di altri uffici

| Descrizione, Elementi di valutazione                                                                            | GRADO    | PUNTI       | DECLARATORIA                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-------------|-----------------------------------------------------|
| <b>CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON GLI UTENTI FINALI INTERNI ED ESTERNI E GLI ALTRI INTERLOCUTORI</b> | <b>I</b> | <b>0-14</b> | Le prestazioni sono significativamente migliorabili |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                            |            |              |                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mostra sensibilità alle esigenze degli utenti, è in grado di rilevare i loro bisogni e il livello del servizio richiesto, orienta il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate                                                                               | <b>II</b>  | <b>15-19</b> | Mostra una sufficiente sensibilità alle esigenze degli utenti, orientando in tal senso il proprio comportamento organizzativo                                                                                           |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>III</b> | <b>20-26</b> | Risponde prontamente alle esigenze degli utenti dimostrando una discreta capacità nel rilevarne i bisogni e orientando in tal senso il proprio comportamento organizzativo                                              |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>IV</b>  | <b>27-30</b> | Dimostra di avere una spiccata sensibilità alle esigenze degli utenti tanto da interpretarne correttamente i bisogni e il livello di servizio richiesto, orientando in tal senso il proprio comportamento organizzativo |
| <b>CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON I COLLEGHI E FAVORIRE LA CIRCOLAZIONE DI INFORMAZIONI</b><br>Dimostra capacità di relazioni con i colleghi e con gli utenti, mantenendo un atteggiamento cortese e improntato alla disponibilità; utilizza appropriate forme di comunicazione | <b>I</b>   | <b>0-14</b>  | Le prestazioni sono significativamente migliorabili                                                                                                                                                                     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>II</b>  | <b>15-19</b> | Dimostra sufficiente capacità di relazione con gli utenti sia esterni che interni, rendendosi disponibile e utilizzando idonee forme di comunicazione                                                                   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>III</b> | <b>20-26</b> | Dimostra discrete capacità di relazione con gli utenti sia interni che esterni in termini di atteggiamento disponibile e di utilizzo di appropriate forme di comunicazione                                              |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>IV</b>  | <b>27-30</b> | Dimostra ottime capacità di relazione con gli utenti sia interni che esterni, assumendo un atteggiamento di grande cordialità e disponibilità e utilizzando le più appropriate forme di comunicazione                   |
| <b>COLLABORAZIONE E INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA NEI PROCESSI DI SERVIZIO</b><br>Dimostra consapevolezza del proprio ruolo all'interno                                                                                                                                                       | <b>I</b>   | <b>0-14</b>  | Le prestazioni sono significativamente migliorabili                                                                                                                                                                     |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |              |                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| dell'organizzazione, capacità di integrazione con gli altri, flessibilità nel recepire le esigenze dei colleghi anche se di uffici diversi scambiando con questi pareri ed informazioni; fornisce un contributo positivo e dimostra di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, senza personalizzazioni e protagonismo in un'ottica di superamento di logiche settoriali/ufficio | <b>II</b>  | <b>15-19</b> | E' consapevole del suo ruolo all'interno dell'organizzazione dimostrando sufficienti capacità nell'interagire con gli altri, avendo una buona visione del risultato finale in un'ottica di superamento delle logiche settoriali |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>III</b> | <b>20-26</b> | E' consapevole del suo ruolo all'interno dell'organizzazione dimostrando discrete capacità nell'interagire con gli altri, avendo una buona visione del risultato finale in un'ottica di superamento delle logiche settoriali    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>IV</b>  | <b>27-30</b> | E' consapevole del suo ruolo all'interno dell'organizzazione dimostrando ottime capacità nell'interagire con gli altri, avendo una buona chiara del risultato finale in un'ottica di superamento delle logiche settoriali       |

### 3. CAPACITA' ORGANIZZATIVA E DI GESTIONE –Rilevanza della responsabilità decisionale e di utilizzo in modo combinato di risorse economiche e collaborazione di personale

Con questo fattore, volto anch'esso a verificare il contributo alla performance dell'Unità organizzativa, evidenzia quanto ampie e delicate sono le eventuali risorse umane e/o strumentali assegnate, cioè sotto la responsabilità della posizione professionale considerata

| Descrizione, Elementi di valutazione                                                                                                                                                                                                              | GRADO      | PUNTI        | DECLARATORIA                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>CAPACITA' DI GESTIONE DEL PERSONALE</b><br>E' capace di motivare le persone facendo un uso equilibrato delle funzioni di direzione e della facoltà di delega gestendo con padronanza e determinazione anche le situazioni di lavoro imprevisto | <b>I</b>   | <b>0-14</b>  | Le prestazioni sono significativamente migliorabili                                                                                          |
|                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>II</b>  | <b>15-19</b> | Ha una sufficiente abilità nel motivare gli altri attraverso un equilibrato uso della delega                                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>III</b> | <b>20-26</b> | Ha una discreta abilità nel motivare gli altri attraverso un equilibrato uso della delega                                                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>IV</b>  | <b>27-30</b> | Ha una spiccata abilità nel motivare gli altri attraverso un equilibrato uso della delega ed è un ottimo risolutore di situazioni impreviste |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                |            |              |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>CAPACITA' DI LAVORARE IN FRETTA SENZA PREGIUDICARE I RISULTATI</b><br>Sottoposto a ritmi di lavoro che richiedono tempi di esecuzione molto ridotti, sa affrontare la situazione in modo positivo, mostrando spirito di iniziativa anche in assenza di direttive e informazioni dettagliate | <b>I</b>   | <b>0-14</b>  | Le prestazioni sono significativamente migliorabili                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>II</b>  | <b>15-19</b> | In situazioni di scarsità di tempo dimostra di affrontare le situazioni in maniera positiva riadattando i propri tempi di lavoro                                                                                                                                                     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>III</b> | <b>20-26</b> | In situazioni di scarsità di tempo dimostra di affrontare le situazioni in maniera positiva riadattando i propri tempi di lavoro senza pregiudicare i risultati finali                                                                                                               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>IV</b>  | <b>27-30</b> | In situazioni di scarsità di tempo dimostra di affrontare le situazioni in maniera positiva con un ottimo spirito d'iniziativa anche in assenza di informazioni dettagliate                                                                                                          |
| <b>CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RISORSE AFFIDATE</b><br>Ha mostrato capacità di organizzazione e gestione delle risorse affidate. Propone frequentemente soluzioni che comportano maggiore efficienza e l'ottimizzazione costi – benefici.                                                      | <b>I</b>   | <b>0-14</b>  | Le prestazioni sono significativamente migliorabili                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>II</b>  | <b>15-19</b> | Ha contribuito in modo sufficiente alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. A volte propone soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici                                       |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>III</b> | <b>20-26</b> | Ha mostrato buone capacità ed ha offerto un contributo rilevante alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato discreta sensibilità economica adeguata al ruolo svolto. Propone spesso soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>IV</b>  | <b>27-30</b> | Ha mostrato notevole capacità ed ha offerto un contributo particolarmente significativo alla organizzazione e gestione                                                                                                                                                               |

|  |  |  |                                                                                                                                                                           |
|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  | delle risorse affidate. Ha mostrato elevata sensibilità economica. Propone con intensa frequenza soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici |
|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### 4. COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA

Tale fattore, valuta la progressiva acquisizione di abilità, conoscenze e competenze tali da qualificare il bagaglio professionale – progressiva qualificazione del contenuto di lavoro svolto nelle varie posizioni ricoperte. Si distingue la dimensione delle conoscenze (il sapere) da quella delle capacità/competenze (saper fare) e la propensione a crearsi mansioni sempre più allargate e arricchite in termini di contenuti.

| Descrizione, Elementi di valutazione                                                                                                    | GRADO      | PUNTI        | DECLARATORIA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>CONOSCENZE</b><br>Grado di conoscenze professionali generali e/o specialistiche richieste per lo svolgimento delle mansioni affidate | <b>I</b>   | <b>0-14</b>  | Le prestazioni sono significativamente migliorabili                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                                                                                                         | <b>II</b>  | <b>15-19</b> | Dimostra di avere una sufficiente preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle mansioni affidate. Ha dimostrato conoscenze professionali generali e specialistiche adeguate all'unità organizzativa. Nel proprio campo di intervento ha dimostrato un accettabile livello di conoscenze professionali specifiche, suscettibile di arricchimento |
|                                                                                                                                         | <b>III</b> | <b>20-26</b> | Dimostra di avere una discreta preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle mansioni affidate. Ha dimostrato aggiornate conoscenze professionali generali e specialistiche con capacità di collegamento in chiave interdisciplinare. Nel proprio campo di intervento ha dimostrato valide ed aggiornate conoscenze professionali specifiche     |

|                                                                                                                    |            |              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                    | <b>IV</b>  | <b>27-30</b> | Dimostra di avere un'ottima preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle mansioni affidate. Ha dimostrato una completa padronanza delle conoscenze professionali generali e specialistiche, anche nei loro fondamenti teorici e concettuali. Mantiene un costante aggiornamento e ha capacità di approfondimento e sistematizzazione                                                                                                     |
| <b>CAPACITA' PROFESSIONALI E TECNICHE</b><br>Capacità di svolgere le mansioni attribuite con la perizia necessaria | <b>I</b>   | <b>0-14</b>  | Le prestazioni sono significativamente migliorabili                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                                                                                    | <b>II</b>  | <b>15-19</b> | Dimostra di avere sufficienti capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia. Capacità nella media di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale. Sufficienti capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Capacità di utilizzo degli strumenti informatici.                                                                                                                       |
|                                                                                                                    | <b>III</b> | <b>20-26</b> | Dimostra di avere discrete capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia. Buone capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale. Buone capacità di impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi ad elevata complessità tecnica. Approfondite capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Discrete capacità di utilizzo degli strumenti informatici. |

|                                                                                                                                                          |            |              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                          | <b>IV</b>  | <b>27-30</b> | Dimostra di avere elevate capacità di svolgere le mansioni di competenza con la necessaria perizia. Ottima capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale. Elevata capacità di impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi ad elevata complessità tecnica. Approfondite capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Eccellenti capacità di utilizzo degli strumenti informatici. |
| <b>CONFINI DELLA MANSIONE</b><br>Capacità di diversificare e sviluppare le competenze che comportino allargamento ed arricchimento dei compiti assegnati | <b>I</b>   | <b>0-14</b>  | Le prestazioni sono significativamente migliorabili                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                                          | <b>II</b>  | <b>15-19</b> | Dimostra di aver acquisito nel tempo una sufficiente capacità di arricchire e allargare le proprie competenze e affrontare situazioni nuove                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                                                                                                                                          | <b>III</b> | <b>20-26</b> | Dimostra di avere acquisito nel tempo una discreta capacità di arricchire e allargare le proprie competenze e ha mostrato un buon interesse anche ad affrontare situazioni nuove.                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                                                                                                                          | <b>IV</b>  | <b>27-30</b> | Dimostra di avere acquisito nel tempo un'ottima capacità di arricchire e allargare le proprie competenze, nonché particolare flessibilità e prontezza ad affrontare situazioni nuove, anche con soluzioni innovative.                                                                                                                                                                                                                                       |

**PESO SPECIFICO DEI FATTORI DI VALUTAZIONE IN RELAZIONE ALLE CATEGORIE PROFESSIONALI**

| CATEGORIA                   | PRIMA SCHEDA |       |       | SECONDA SCHEDA |       |       | TERZA SCHEDA |       |       | QUARTA SCHEDA |       |       |
|-----------------------------|--------------|-------|-------|----------------|-------|-------|--------------|-------|-------|---------------|-------|-------|
|                             | Fat.1        | Fat.2 | Fat.3 | Fat.1          | Fat.2 | Fat.3 | Fat.1        | Fat.2 | Fat.3 | Fat.1         | Fat.2 | Fat.3 |
| D (tutti i singoli profili) | 5            | 3     | 4     | 5              | 4     | 5     | 3            | 4     | 5     | 5             | 5     | 4     |
|                             |              |       |       |                |       |       |              |       |       |               |       |       |
|                             |              |       |       |                |       |       |              |       |       |               |       |       |
| C (tutti i singoli profili) | 4            | 3     | 5     | 4              | 4     | 4     | 2            | 5     | 5     | 4             | 5     | 3     |
|                             |              |       |       |                |       |       |              |       |       |               |       |       |
|                             |              |       |       |                |       |       |              |       |       |               |       |       |
| B (tutti i singoli profili) | 2            | 6     | 4     | 3              | 5     | 4     | 0            | 6     | 6     | 2             | 6     | 4     |
|                             |              |       |       |                |       |       |              |       |       |               |       |       |
|                             |              |       |       |                |       |       |              |       |       |               |       |       |
| A (tutti i singoli profili) | 2            | 6     | 4     | 3              | 5     | 4     | 0            | 6     | 6     | 2             | 6     | 4     |
|                             |              |       |       |                |       |       |              |       |       |               |       |       |