



COMUNE DI PATERNO'

Provincia di Catania

SISTEMA DI *PERFORMANCE* MANAGEMENT, TRASPARENZA ED INTEGRITA'

REGOLAMENTO

Titolo I - Aspetti generali

Art. 1 - Performance e sistema di performance management

1) Il sistema di performance management dell'ente ha per oggetto la misurazione e la valutazione della performance intesa quale contributo che una entità – individuo, gruppo di individui, ambito organizzativo o ente – apporta attraverso la propria azione al raggiungimento della *mission*, delle finalità e degli obiettivi individuati per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri *stakeholder*.

2) Il ciclo di gestione della performance può essere definito come il complesso articolato delle fasi e delle attività attraverso le quali si attivano i diversi strumenti e processi del sistema di performance management, al fine di programmare, misurare, gestire, valutare e comunicare la performance in un periodo temporale determinato.

Art. 2 - Finalità e oggetto del sistema di performance management

1) La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dall'ente, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione di indennità per i risultati conseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

2) La misurazione e la valutazione della performance avvengono con riferimento all'ente nel suo complesso, alle aree di responsabilità in cui si articola (performance organizzativa) e ai singoli responsabili di settore ed ai singoli dipendenti (performance individuale).

3) Nella misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale l'ente considera i profili di risultato dell'efficacia e dell'efficienza, utilizzando a tal fine idonee tecniche di redazione degli obiettivi e di definizione degli indicatori, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse degli utenti interni ed esterni e degli altri *stakeholder*.

4) L'ente adotta modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance.

Art. 3 - Soggetti del sistema di performance management

1) Gli attori del sistema di performance *management* sono classificabili in interni ed esterni all'ente.

2) Gli attori interni sono:

- a) il Sindaco e l'organo esecutivo;
- b) i responsabili di settore ed il personale;
- c) le strutture tecniche di supporto al nucleo di valutazione;
- d) il nucleo di valutazione.

3) Gli attori esterni sono:

- a) l'agenzia per la rappresentanza negoziale delle pubbliche amministrazioni (ARAN);
- b) la Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della funzione pubblica ed il Ministero dell'economia e delle finanze;
- c) l'ANCI;
- d) la Corte dei conti e l'Ispettorato della Funzione pubblica;
- e) gli utenti e gli altri *stakeholder*.

Titolo II - Sistema di misurazione e valutazione

Sezione 1 - Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance

Art. 4 - Definizione e finalità

1) Il sistema di misurazione e valutazione è costituito dall'insieme degli strumenti e dei processi utilizzati per definire:

- a) i criteri di misurazione e valutazione della performance di un'organizzazione e delle persone che vi operano;

b) le modalità di rappresentazione della performance attesa;
c) le modalità di monitoraggio della performance;
d) le modalità di verifica del raggiungimento e degli eventuali scostamenti tra performance realizzata e performance attesa.

2) L'ente adotta con provvedimento dell'organo esecutivo il Sistema di misurazione e valutazione al fine di valutare annualmente la performance.

3) Il Sistema di misurazione e valutazione della performance individua:

a) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;

b) le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;

c) le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti;

d) le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Art. 5 - La rappresentazione della performance

1) La performance attesa e conseguita, secondo profili di efficacia e di efficienza, si rappresenta attraverso l'esplicitazione di:

a) obiettivi, redatti ai sensi dell'art. 5, c. 2 del d.lgs. 150/09; l'individuazione è definita con l'approvazione nelle linee guida di mandato e con la redazione annuale degli atti di programmazione finanziaria dell'Ente, quali il bilancio di previsione, la relazione previsionale programmatica, PEG e PDO, piano delle performance; gli obiettivi sono assegnati in base alle competenze attribuite in rapporto alle risorse disponibili;

b) comportamenti organizzativi, selettivamente individuati;

c) indicatori di performance, redatti secondo i principi di validità tecnica, legittimazione da parte degli *stakeholder* e/o del nucleo di valutazione e tempestività dell'informazione.

2) Nell'assegnazione dei compiti si dovrà tener conto degli obiettivi fissati dalla parte politica, dell'azione amministrativa e gestionale e delle competenze specifiche del settore al quale il soggetto valutato è preposto.

Art. 6 - La performance organizzativa

1) La performance organizzativa è il contributo che un'area di responsabilità, comunque denominata, o l'organizzazione nel suo complesso apportano attraverso la propria azione al raggiungimento della *mission*, delle finalità e degli obiettivi individuati per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri *stakeholder*.

2) La misurazione e la valutazione della performance organizzativa avviene attraverso l'utilizzo di un sistema di indicatori a rilevanza interna ed esterna riferiti ai profili di risultato dell'efficacia e dell'efficienza.

3) La misurazione della performance organizzativa fa riferimento ai seguenti ambiti:

a) il grado di attuazione delle strategie e gli impatti dell'azione amministrativa;

b) il portafoglio dei servizi erogati;

c) lo stato di salute dell'amministrazione;

d) il confronto con la performance organizzativa di altre amministrazioni.

4) La rilevanza degli ambiti di cui al comma precedente è definita attraverso la loro pesatura.

5) La misurazione della performance organizzativa avviene nel rispetto del principio di fattibilità tecnica e secondo criteri di gradualità.

Art. 7 - La performance individuale

1) La performance individuale è il contributo che un individuo o un gruppo di individui apportano attraverso la propria azione al raggiungimento della *mission*, delle finalità e degli obiettivi individuati per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri *stakeholder*.

2) La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e delle posizioni organizzative è collegata:

a) agli indicatori di performance dell'unità organizzativa di massimo livello di riferimento;

b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali riferiti ai profili di risultato dell'efficacia e dell'efficienza;

c) ai comportamenti organizzativi;

d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori.

3) La misurazione e la valutazione della performance individuale del restante personale è collegata:

a) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali o di gruppo riferiti ai profili di risultato dell'efficacia e dell'efficienza;

b) ai comportamenti organizzativi.

4) La rilevanza degli elementi di valutazione di cui ai commi 2 e 3 è definita attraverso la loro pesatura.

Sezione 2 - Gli strumenti di rappresentazione della performance

Art. 8 - Il Piano della performance

1) Il Piano della performance è il documento di rappresentazione della performance attesa, organizzativa ed individuale, dell'ente.

2) Esso ha carattere programmatico, strategico ed operativo, e si articola per aree di responsabilità. Per ciascuna area vengono definiti:

- a) gli indicatori di performance organizzativa;
- b) gli obiettivi attesi ed i relativi indicatori.

3) Il Piano della performance, elaborato dalle strutture di supporto del nucleo di valutazione, è validato dal NdV in analogia con le procedure degli organi di revisione per gli istituti di competenza, e approvato dall'organo esecutivo dell'ente.

4) L'approvazione del Piano della performance deve avvenire in coerenza con i tempi del ciclo della programmazione e rendicontazione previsto dal d.lgs. 267/00.

5) In caso di mancata adozione del Piano della performance è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato.

Art. 9 - La Relazione sulla performance

1) La Relazione sulla performance è il documento di consuntivazione della performance, organizzativa ed individuale, realizzata dall'ente, nonché degli scostamenti generatisi rispetto alle attese espresse dal Piano. La Relazione si articola per aree di responsabilità, in stretto raccordo con i contenuti del Piano della performance.

2) La Relazione sulla performance, elaborata dalle strutture di supporto del NdV, è validata dal NdV in analogia con le procedure degli organi di revisione per gli istituti di competenza, e approvata dall'organo esecutivo dell'ente.

3) La Relazione sulla performance è approvata dall'organo esecutivo in coerenza con i tempi del ciclo della programmazione e rendicontazione previsto dal d.lgs. 267/00.

4) In caso di mancata adozione della Relazione sulla performance è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato.

5) Le risultanze della Relazione sulla performance costituiscono uno degli elementi fondanti su cui poggia la relativa valutazione.

Titolo III - Ciclo di gestione della performance

Art. 13 - Definizione e finalità

1) Il ciclo di gestione della performance è il complesso articolato delle fasi e delle attività attraverso le quali si attivano i diversi strumenti e processi del sistema di performance management, al fine di programmare, misurare, gestire, valutare e comunicare la performance in un periodo temporale determinato.

Art. 14 - Fasi del ciclo della performance

1) Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:

a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;

b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;

c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;

d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;

e) rendicontazione dei risultati.

2) Le fasi di cui al comma 1 sono coerenti con quelle del ciclo di pianificazione e rendicontazione previsto dal d.lgs. 267/00.

Art. 15 – Sistema di misurazione e valutazione della performance dei titolari di posizione organizzativa

1) Il sistema si basa sulla valutazione di due componenti:

a) grado di conseguimento degli obiettivi generali e degli indirizzi dell'Amministrazione, nonché i vari singoli obiettivi assegnati e rapportati alle risorse umane ed economiche messe a disposizione del valutato;

b) comportamenti organizzativi dimostrati, quali:

✓ la capacità di conseguire evidenti economie e risparmi per l'ente;

✓ la capacità di innovare e di proporre nuove soluzioni ed idee;

✓ la capacità di valutazione dei propri collaboratori oggettivamente in base all'effettivo contributo che ciascuno ha profuso all'interno degli obiettivi generali prefissati; tale capacità è dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;

✓ Capacità di rispettare e far rispettare le regole ed i vincoli dell'organizzazione, tenuto conto di eventuali addebiti o rilievi di natura disciplinare, e del piano triennale della prevenzione della corruzione adottato dall'ente.

2) La misurazione del grado di conseguimento degli obiettivi assegnati (sub.1 a))fornisce un contributo del 60% del punteggio di ciascun responsabile di posizione organizzativa.

La determinazione di tale quota tiene conto degli obiettivi fissati e della relativa tempistica esplicitata nelle schede correlate al PEG e/o piano delle performance. Il nucleo di valutazione procede alla certificazione della percentuale di realizzazione con l'ausilio delle strutture tecniche di supporto.

3) La valutazione dei comportamenti organizzativi dimostrati (sub.1 b)) fornisce un contributo del 40% del punteggio di ciascun responsabile di posizione organizzativa. La determinazione di tale quota tiene conto della relazione annuale redatta ad opera dei responsabili di settore da cui evincere le quattro capacità così come esplicitate al paragrafo 1.b) del presente articolo. Si terrà inoltre conto di ogni altra informazione, relazione e/o documento utili alla valutazione, assunti in modo autonomo anche attraverso colloqui ed incontri conoscitivi.

4) Ciascun dirigente relazionerà entro il 31 Gennaio circa il raggiungimento dei suddetti obiettivi con riferimento a quanto realizzato nell'esercizio precedente.

5) Il punteggio massimo attribuibile a ciascun responsabile di settore è pari a 100.

Sono istituite delle fasce di punteggio a cui si associano diverse percentuali della retribuzione di risultato:

Punteggio ottenuto (fasce)		Percentuale della retribuzione di risultato
0	40	40%
41	60	60%
61	80	80%
91	100	100%

4) I criteri su cui si basa la valutazione e le relative percentuali di ponderazione sono esplicitate nell'allegato A, che rappresenta parte integrante del presente regolamento.

Art. 16 – Sistema di misurazione e valutazione della performance per il personale non titolare di posizione organizzativa

1) La misurazione e valutazione della performance individuale del personale è disciplinata dall'art.9, comma 2 del D.Lgs 150/2009; essa è collegata alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alla competenza dimostrata, ai comportamenti professionali ed organizzativi in base alle modalità definite nell'apposita scheda di valutazione.

2) In particolare, nella definizione della scheda di valutazione si tiene conto dei seguenti elementi di valutazione:

- ✓ Indicatori di performance: si fa riferimento al contributo apportato al grado complessivo di raggiungimento degli obiettivi gestionali assegnati all'ufficio;
- ✓ Comportamenti organizzativi: sono valutate le modalità con le quali si esprime il comportamento delle persone, vale a dire il come ciascuno lavora. Si tratta delle relazioni con il cittadino e con i colleghi. L'attenzione va dedicata alla capacità di ascolto e di comprensione dei problemi, nonché ai modi di fare nel rapporto con l'interlocutore;
- ✓ Cooperazione ed integrazione per la performance dell'ufficio: si tratta di valutare la capacità di cooperare e di integrarsi con i colleghi ed i dirigenti condividendo la missione e gli obiettivi assegnati all'ufficio di appartenenza nella convinzione che i risultati dello stesso dipendono dal contributo di ciascun dipendente;
- ✓ Correttezza e qualità delle relazioni: Cortesia, intesa come rispetto e considerazione dei colleghi (al fine di creare un clima organizzativo favorevole) e rispetto e considerazione degli utenti (ovvero attenzione prioritaria alle esigenze degli utenti e verifica della qualità del servizio in funzione della soddisfazione degli utenti);
- ✓ Autonomia operativa: Capacità di svolgere il proprio lavoro senza continui interventi di superiori e colleghi, capacità di gestire i carichi di lavoro e di organizzare processi e attività, capacità di proposta e di iniziativa;
- ✓ Capacità: Si tratta di valutare le specifiche conoscenze tecniche e professionali del dipendente acquisite e la disponibilità ad ulteriori apprendimenti, nonché il comportamento nel luogo di lavoro in termini di puntualità, presenza e impegno;
- ✓ Adeguatezza alle competenze: adeguatezza delle competenze tecniche e professionali, disponibilità ad apprendere nuove tematiche;
- ✓ Puntualità ed assiduità: puntualità nel rispetto dell'orario e degli impegni, continuità di presenza e di applicazione nel lavoro.

3) Il punteggio massimo attribuibile a ciascun dipendente è pari a 100.

4) I criteri su cui si basa la valutazione e le relative percentuali di ponderazione sono esplicitate nell'allegato B, che rappresenta parte integrante del presente regolamento.

Titolo IV - Sistema di trasparenza e integrità

Art. 17 - Definizione e finalità

1) Il sistema di trasparenza e integrità è l'insieme degli strumenti e dei processi utilizzati per assicurare agli *stakeholder* la piena informazione sulle performance dell'ente, nonché sulle procedure e sui sistemi utilizzati per il suo governo.

2) La trasparenza è intesa come l'accessibilità totale delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti strategici e gestionali e all'utilizzo delle risorse, nonché dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione.

3) L'integrità è intesa come la correttezza, la legalità e la conformità a principi etici dell'azione dell'organizzazione e delle persone che vi operano.

4) Trasparenza ed integrità hanno lo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità e costituiscono livello essenziale delle prestazioni erogate dall'ente ai sensi dell'art. 117, c. 2, lett. *m*), della Costituzione.

5) L'ente garantisce la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance, assicurando la pubblicità e la pubblicazione degli elementi di cui al comma 2 mediante loro inserimento sul proprio sito istituzionale.

6) Il rispetto dei principi di trasparenza ed integrità presuppone un ruolo attivo dell'ente nella divulgazione delle risultanze dei documenti previsionali e consuntivi, che garantisca la concretezza della fruibilità delle informazioni. Il solo rispetto del diritto di accesso agli atti, esercitato su istanza del singolo cittadino, non soddisfa tali principi.

Art. 18 – Strumenti e canali

1) Al fine di garantire l'applicazione dei principi della trasparenza e dell'integrità l'ente utilizza gli strumenti ed i canali di comunicazione previsti nel Piano di comunicazione, coerentemente con la segmentazione dei propri portatori di interesse.

Art. 19 - Coinvolgimento degli stakeholder

1) La trasparenza sulla performance è favorita dalla gestione di differenti livelli di coinvolgimento degli *stakeholder*: informazione, consultazione e partecipazione.

2) L'informazione è intesa come una relazione ad una via tra ente e *stakeholder* e consiste in misure attive da parte dell'ente per diffondere dati e comunicazioni senza che ciò comporti un riscontro attivo dai soggetti interessati.

3) La consultazione è una relazione a due vie in cui gli *stakeholder* forniscono un *feedback* all'ente relativamente ai temi che esso ha sottoposto alla loro attenzione.

4) La partecipazione è una relazione basata su di una *partnership* tra ente e *stakeholder*, nella quale tali soggetti intervengono attivamente nella definizione del processo di partecipazione e del contenuto dei temi da affrontare.

Titolo V - Norme transitorie e finali

Art. 20 – Procedure di conciliazione

1) Il valutato entro 10 giorni dal ricevimento della scheda di valutazione può proporre le proprie osservazioni in forma scritta; sulle osservazioni decide il segretario sentito il nucleo di valutazione, sempre in forma scritta, entro i successivi 10 giorni.

Art. 21 - Entrata in vigore

1) Il presente regolamento entra in vigore il giorno successivo alla pubblicazione all'Albo Pretorio Comunale.

ALLEGATO A

COMUNE DI PATERNO'

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE PER TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA.

Relativa all'anno _____ - (dal _____ al _____)*

*(da compilare solo se inferiore all'anno)

Settore: _____

Cognome _____ Nome: _____

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	PESO %	LIVELLO					TOTALE
		I	II	III	IV	V	
<i>GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI</i>	60	12	24	36	48	60	
<i>CAPACITA' DI CONSEGUIRE ECONOMIE E RISPARMI PER L'ENTE</i>	10	2	4	6	8	10	
<i>CAPACITA' DI INNOVARE E PROPORRE NUOVE SOLUZIONI ED IDEE</i>	10	2	4	6	8	10	
<i>CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI</i>	10	2	4	6	8	10	
<i>CAPACITA' DI RISPETTARE E FAR RISPETTARE LE REGOLE</i>	10	2	4	6	8	10	
Totale punteggio di valutazione							

IMPORTO RETRIBUZIONE DI RISULTATO _____

PARAMETRI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE PER I TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

- ✓ **Grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati:**
 - Livello 1: gli obiettivi assegnati non sono stati completamente raggiunti;
 - Livello 2: Gli obiettivi sono stati parzialmente raggiunti, ma senza il rispetto dei termini assegnati;
 - Livello 3: Obiettivi sufficientemente raggiunti, l'impegno profuso si considera nella media;
 - Livello 4: Tutti gli obiettivi sono stati raggiunti nel rispetto dei tempi assegnati;
 - Livello 5: La performance conseguita è stata migliore di quanto previsto attraverso l'attribuzione degli obiettivi assegnati.

- ✓ **Capacità di conseguire economie e risparmi per l'ente:**
 - Livello 1: Nessun orientamento all'efficacia ed efficienza in termini di risparmio per l'ente;
 - Livello 2: Scarsa capacità di conseguire economie e risparmi per l'ente
 - Livello 3: Accertata una sufficiente capacità di conseguire economie e risparmi per l'ente
 - Livello 4: Buona capacità di conseguimento di economie
 - Livello 5: Sono state promosse attività ed azioni capaci di generare economie e risparmi considerevoli per l'ente a carattere duraturo;

- ✓ **Capacità di innovare e proporre nuove soluzioni ed idee:**
 - Livello 1: Elevata ritrosia nei confronti di cambiamenti e miglioramenti;
 - Livello 2: Concezione del lavoro statica non sufficientemente orientata ai cambiamenti ed ai miglioramenti;
 - Livello 3: Sufficiente grado di propositività ed inventiva;

- Livello 4: Sono state introdotte innovazioni significative, ma isolate;
 - Livello 5: Sono state promosse attività ed azioni capaci di generare best-practice consolidate ed acquisite definitivamente dall'ente
- ✓ **Capacità di valutazione dei propri collaboratori:**
- Livello 1: Valutazioni piatte, incapaci di cogliere le reali differenze tra i dipendenti assegnati;
 - Livello 2: Scarsa capacità di differenziazione e valutazioni oggettive
 - Livello 3: Valutazione sufficientemente adeguata, capace di cogliere le sostanziali differenze tra i dipendenti
 - Livello 4: E' stata raggiunta una buona e puntuale differenziazione nelle valutazioni
 - Livello 5: Elevata differenziazione nelle valutazioni.
- ✓ **Capacità di rispettare e far rispettare le regole:**
- Livello 1: Assenza di capacità di imporsi e far rispettare le regole; presenza di sanzioni disciplinari a proprio carico;
 - Livello 2: Scarsa capacità di imporsi e far rispettare le regole, bassa autorevolezza;
 - Livello 3: Sufficiente grado di autorevolezza, è stato capace di rispettare e far rispettare le regole previste dall'ente;
 - Livello 4: Buona capacità di rispettare e far rispettare le regole;
 - Livello 5: Massima propensione al rispetto delle regole; i collaboratori risultano puntuali, affidabili ed assidui nel rispetto delle regole.

ALLEGATO B

COMUNE DI PATERNO'

SCHEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE PER IL PERSONALE NON TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA.

Relativa all'anno _____ - (dal _____ al _____)*
*(da compilare solo se inferiore all'anno)

Settore: _____	Servizio svolto: _____
Dipendente: Cognome _____	Nome: _____
Data di nascita: _____	Titolo di studio: _____
Categoria contrattuale: _____	

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	PESO %	LIVELLO					TOTALE
		I	II	III	IV	V	
<i>INDICATORI DI PERFORMANCE</i>	20	4	8	12	16	20	
<i>COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI</i>	10	2	4	6	8	10	
<i>COOPERAZIONE ED INTEGRAZIONE</i>	10	2	4	6	8	10	
<i>CORRETTEZZA E QUALITA' DELLE RELAZIONI</i>	10	2	4	6	8	10	
<i>AUTONOMIA OPERATIVA</i>	10	2	4	6	8	10	
<i>CAPACITA'</i>	20	4	8	12	16	20	
<i>ADEGUATEZZA DELLE COMPETENZE</i>	10	2	4	6	8	10	
<i>PUNTUALITA' ED ASSIDUITA'</i>	10	2	4	6	8	10	
Totale punteggio di valutazione							

NOTE DEL VALUTATORE: _____

Paternò, li _____

Il responsabile di settore

Firma del valutato per presa visione

**PARAMETRI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE PER IL PERSONALE
NON TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

- ✓ **Indicatori di performance:** si fa riferimento al contributo apportato al grado complessivo di raggiungimento degli obiettivi gestionali assegnati all'ufficio
- Livello 1: Non è stato dato alcun apporto al raggiungimento degli obiettivi gestionali;
 - Livello 2: E' stato dato uno scarso contributo al raggiungimento degli obiettivi;
 - Livello 3: Il Contributo dato è risultato sufficiente;
 - Livello 4: E' stato apportato un contributo superiore rispetto a quanto previsto dalle sue mansioni;
 - Livello 5: Il contributo dato per il raggiungimento degli obiettivi è risultato fondamentale per il conseguimento degli stessi.
- ✓ **Comportamenti organizzativi:** sono valutate le modalità con le quali si esprime il comportamento delle persone, vale a dire il come ciascuno lavora. Si tratta delle relazioni con il cittadino e con i colleghi. L'attenzione va dedicata alla capacità di ascolto e di comprensione dei problemi, nonché ai modi di fare nel rapporto con l'interlocutore;
- Livello 1: Incapacità di ascolto e di comprensione dei problemi e degli obiettivi assegnati;
 - Livello 2: Scarsa capacità di relazionarsi;
 - Livello 3: Riesce a relazionarsi sufficientemente, sviluppando adeguati modi di fare con l'interlocutore;
 - Livello 4: Orientato all'ascolto, ottima capacità di relazionarsi con il cittadino ed i colleghi;
 - Livello 5: Spiccata sensibilità nei confronti di cittadini e colleghi, sviluppata capacità di ascolto e comprensione dei problemi.

✓ **Cooperazione ed integrazione per la performance dell'ufficio:** si tratta di valutare la capacità di cooperare e di integrarsi con i colleghi ed i dirigenti condividendo la missione e gli obiettivi assegnati all'ufficio di appartenenza nella convinzione che i risultati dello stesso dipendono dal contributo di ciascun dipendente;

- Livello 1: lavora in modo disordinato, incapacità di entrare nelle dinamiche dell'ufficio
- Livello 2: discontinuo nel contributo apportato, scarsa capacità di integrazione
- Livello 3: lavora organizzando discretamente gli obiettivi affidatigli, sufficientemente integrato
- Livello 4: buona capacità di cooperazione ed integrazione, costantemente orientato al risultato;
- Livello 5: ottimo senso dell'organizzazione, dimostrando rapidità ed intuito nella scelta delle soluzioni migliori; pienamente integrato con colleghi e dirigenti.

✓ **Correttezza e qualità delle relazioni:** Cortesia, intesa come rispetto e considerazione dei colleghi (al fine di creare un clima organizzativo favorevole) e rispetto e considerazione degli utenti (ovvero attenzione prioritaria alle esigenze degli utenti e verifica della qualità del servizio in funzione della soddisfazione degli utenti);

- Livello 1: non è disponibile e presta scarsa attenzione alle richieste dei colleghi e degli utenti;
- Livello 2: dà qualche segnale di cambiamento ma con scarsa continuità;
- Livello 3: si dimostra cortese, disposto a collaborare e a dare informazione senza, tuttavia, andare oltre quanto richiesto;
- Livello 4: interpreta correttamente le esigenze dell'utente e dei colleghi, attivandosi per offrire un servizio adeguato e verificandone la soddisfazione finale;
- Livello 5: assume responsabilità in prima persona per soddisfare quanto richiesto e dove possibile cerca di dare valore aggiunto.

✓ **Autonomia operativa:** Capacità di svolgere il proprio lavoro senza continui interventi di superiori e colleghi, capacità di gestire i carichi di lavoro e di organizzare processi e attività, capacità di proposta e di iniziativa:

- Livello 1: lavora con scarsa continuità ed impegno e non riesce a dare sicurezza nei risultati;
- Livello 2: dimostra una sufficiente continuità nell'impegno ma non riesce ad essere autonomo e a rispettare i tempi prefissati;
- Livello 3: ha una discreta costanza nella conduzione del proprio lavoro considerato nel suo complesso;

- Livello 4: dimostra un rendimento ed un impegno costante con una buona dose di autonomia e di capacità propositiva;
 - Livello 5: è autonomo e capace di rendersi propositivo in modo ottimale.
- ✓ **Capacità:** Si tratta di valutare le specifiche conoscenze tecniche e professionali del dipendente acquisite e la disponibilità ad ulteriori apprendimenti, nonché il comportamento nel luogo di lavoro in termini di puntualità, presenza e impegno;
- Livello 1: il livello di conoscenze e l'utilizzo delle stesse, non consentono alle persone di soddisfare in modo sufficiente le richieste legate allo svolgimento del relativo lavoro;
 - Livello 2: le conoscenze e le professionalità possedute sono sufficienti per svolgere il lavoro previsto;
 - Livello 3: ha maturato una buona esperienza e professionalità, costante nell'impegno;
 - Livello 4: ha notevoli capacità, fornendo un valido apporto professionale per l'andamento del settore di appartenenza;
 - Livello 5: ottimo livello di conoscenza ed esperienza, in costante miglioramento; sempre puntuale e presente, manifestando il massimo impegno in ciò che gli viene richiesto.
- ✓ **Adeguatezza alle competenze:** adeguatezza delle competenze tecniche e professionali, disponibilità ad apprendere nuove tematiche;
- Livello 1: Ha una concezione del lavoro statica, non sufficientemente orientata ai cambiamenti ed ai miglioramenti;
 - Livello 2: è sensibile agli input che li vengono dati, ma non riesce a tradurli in concreto;
 - Livello 3: competenze sufficienti, lavora con una discreta dose di inventiva e propositività;
 - Livello 4: competenze tecniche e professionali ottimali, è riuscito ad introdurre, in forma stabile, innovazioni significative;
 - Livello 5: eccellenti competenze tecnico-professionali, creatività e dinamismo fanno parte del carattere e sono diventati un metodo costante e collaudato di lavoro.
- ✓ **Puntualità ed assiduità:** puntualità nel rispetto dell'orario e degli impegni, continuità di presenza e di applicazione nel lavoro.
- Livello 1: Scarsa puntualità ed assiduità, inaffidabilità;
 - Livello 2: Poco costante e puntuale, impegni non pienamente rispettati;

- Livello 3: Si impegna con continuità nel rispetto dell'orario, senza dare però valore aggiunto al suo impegno;
- Livello 4: Sempre presente nel rispetto dell'orario e degli impegni, elevata propensione al risultato;
- Livello 5: Assoluta assiduità nello svolgimento delle proprie mansioni, apportando un impegno straordinario agli impegni assunti; massimo rispetto delle tempistiche assegnate.