

COMUNE DI ORISTANO

Comuni de Aristanis

**SISTEMA DI MISURAZIONE E
VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE
DEL PERSONALE DIPENDENTE**

Validato dal Nucleo di Valutazione con Verbale N. 1/2018

Approvato con deliberazione della Giunta Comunale n.53 del 27/03/2018

Indice generale

Art. - 1 - Oggetto e Definizioni.....	3
Art. -2- Finalità.....	4
Art. - 3 - La programmazione operativa e la ponderazione degli obiettivi.....	4
Art. - 4 - I Comportamenti	6
Art. - 5 – L'aggiornamento degli obiettivi.....	6
Art.-6 -Le fasi della Valutazione	6
Art.-7- La Scheda di valutazione delle performance	7
Art. - 8- Il Sistema premiante	8
Art. - 9 - Disciplina di Conciliazione	11
Art. - 10 - Entrata in vigore e norma finale.....	11

Il sistema di Misurazione e di Valutazione della Performance

Art. - 1 - Oggetto e Definizioni

1. Il *Sistema di Misurazione e di Valutazione della Performance* (SMVP) è un insieme di tecniche e processi che contribuiscono ad assicurare il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della Performance.

2. Il sistema descrive l'intero Ciclo della Performance e si articola, secondo l'articolo 4, comma 2, del D.Lgs 150/09, 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) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito¹.

3. Il sistema descrive:

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

b. i e procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema di misurazione e valutazione della Performance;

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

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

1. Per *misurazione* si intende l'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti da questi prodotti su utenti e stakeholder, attraverso il ricorso a indicatori. Attraverso la misurazione vengono quantificati i risultati raggiunti dall'amministrazione nel suo complesso, i contributi delle articolazioni organizzative e dei gruppi (Performance Organizzativa); i contributi individuali (Performance Individuali).

2. Per *valutazione* si intende l'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati, che tiene conto dei fattori di contesto che possono avere determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto ad un valore di riferimento.

3. La *Performance Organizzativa* misura l'insieme dei risultati attesi dell'amministrazione nel suo complesso. Essa permette di programmare, misurare e poi valutare come l'organizzazione utilizza le risorse

¹ Questo aspetto essendo contrattualmente rilevante viene rinviato alle disposizioni in merito previste nel CDIA

a disposizione (efficienza) per erogare servizi adeguati alle attese degli utenti (efficacia), al fine ultimo di creare valore pubblico, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli stakeholder (impatto).

4. La *Performance Individuale* misura il contributo fornito da un individuo nel raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione e dei comportamenti agiti nell'esecuzione degli stessi, ed è distinta in a) Performance Individuale collegata alla Performance Organizzativa dell'Ente; b) Performance Individuale collegata al raggiungimento di obiettivi specifici assegnati al CdR;

5. I *Comportamenti* sono azioni osservabili che l'individuo mette in atto per raggiungere un risultato e pertanto attiene al "come" viene: a) resa la prestazione lavorativa; b) interpretato il ruolo di Dirigente.

Art. -2- Finalità

1. La Misurazione e Valutazione della Performance è finalizzata, ad un tempo, a fornire ai cittadini delle informazioni sintetiche sui risultati conseguiti dall'amministrazione a fronte dell'utilizzo di risorse pubbliche; al miglioramento della qualità dei servizi offerti dall'ente, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi; al miglioramento dell'allocazione delle risorse fra le diverse strutture, premiando quelle virtuose e di eccellenza e riducendo gli sprechi e le inefficienze; nonché alla crescita delle competenze professionali del personale, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative di riferimento.

2. I risultati dell'attività di misurazione e valutazione delle Performance verranno resi *accessibili* al fine di garantire la massima trasparenza sugli esiti dell'attività di misurazione e valutazione svolta dall'organo competente.

Art. - 3 - La programmazione operativa e la ponderazione degli obiettivi

1. Il Ciclo della Misurazione e Valutazione delle Performance prevede, secondo le sequenze temporali di cui ai successivi commi:

2. A seguito della Validazione degli Obiettivi assegnati ai CdR da parte del Nucleo di Valutazione, i Dirigenti provvedono ad assegnare ai rispettivi collaboratori gli obiettivi, compresi i comportamenti, e i rispettivi risultati attesi quale contributo da conseguire sia per il raggiungimento dell'obiettivo di Performance Organizzativa nonché per quelli specifici di Performance Individuale. L'assegnazione formale (per assegnazione formale s'intende la consegna materiale della scheda di valutazione, che deve essere firmata dal Dirigente e dal dipendente, completa degli obiettivi di performance organizzativa e di performance individuale e annessi comportamenti professionali) degli obiettivi al personale dipendente interviene entro

Art. - 5 – L'aggiornamento degli obiettivi

1. Qualora nel corso dell'anno gli obiettivi di performance assegnati al Dirigente dovessero subire delle modifiche, lo stesso provvede ad integrare o a modificare gli obiettivi assegnati al personale funzionalmente da questi dipendente. E' fatta salva la possibilità per il Dirigente, anche a piano obiettivi di performance invariati, modificare l'assegnazione degli obiettivi al personale funzionalmente dipendente. In ogni caso le eventuali modifiche e/o cessazioni degli obiettivi già assegnati non possono essere attuate nei trenta giorni antecedenti la data di conclusione degli obiettivi di cui trattasi, salvo il verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto delle risorse a disposizione.

2. Entro una data variabile, pari alla metà del periodo intercorrente tra l'approvazione del PEG ed il termine dell'esercizio, il Dirigente, sulla base delle informazioni emergenti dai sistemi di controllo attivi nell'Ente e dai dati afferenti agli indicatori di performance, elabora le valutazioni individuali intermedie.

3. In sede di misurazione e valutazione intermedia può essere concordata la variazione degli indicatori e/o del valore di performance atteso, delle fonti dei dati e/o delle metodologie di stima, fermo restando quanto previsto dal comma 1.

Art.-6 -Le fasi della Valutazione

1. Il Dirigente trasmette al Nucleo di Valutazione, entro il 20 gennaio di ogni anno, un report riguardante il grado di raggiungimento dei risultati dell'anno precedente. A tale report vengono allegate le prevalutazioni riguardanti tutti i propri collaboratori. Il Nucleo di valutazione verifica la regolarità formale delle valutazioni e rilascia un apposito nulla osta all'effettuazione del processo valutativo. Entro 15 gg dalla ricezione del nulla-osta emesso dal Nucleo di Valutazione, il Dirigente effettua la valutazione del dipendente e procede nel seguente modo:

- compila la scheda di valutazione in merito ai risultati raggiunti, attribuendo per ciascun obiettivo un coefficiente di raggiungimento di risultato, mediante il ricorso ad una scala di valori, compresa tra 0 e 100;

- compila la scheda di valutazione in merito ai comportamenti professionali, attribuendo per ciascun comportamento un coefficiente di adeguatezza, mediante il ricorso ad una scala di valori, compresa tra 0 e 100.

L'aver riportato sanzioni disciplinari e/o comportamenti organizzativi riconducibili alla responsabilità del valutando che concorrano a determinare il mancato rispetto delle scadenze temporali indicate dalla presente procedura di valutazione, è comunque motivo d'impossibilità di attribuzione del massimo punteggio.

Il “punteggio totale” è dato dalla media dei punteggi conseguiti sulla performance individuale (comprensiva quindi dei comportamenti professionali) e sul contributo dato alla performance organizzativa.

Art.-7- La Scheda di valutazione delle performance

1.La scheda di valutazione² delle performance è articolata secondo una logica “a campi” . La prima parte è identificativa dell’unità organizzativa a cui si riferisce e del suo titolare. Nel riquadro sottostante viene riportato l’esito degli obiettivi di performance organizzativa dell’Ente assegnato dall’Organo di valutazione. La scheda è composta da 3 blocchi:

I.Il primo blocco è relativo alla valutazione del contributo individuale alla performance organizzativa dell’ente, in cui viene riportato il titolo dell’obiettivo di performance organizzativa, il risultato atteso o l’attività/contributo richiesto al dipendente Dirigente, il peso assoluto e relativo. La valutazione del primo blocco viene effettuata mediante l’inserimento nell’apposita colonna della scheda di Valutazione di un punteggio, espresso in termini percentuali, che attesta in che misura il valore atteso è stato o meno rispettato. In tal modo viene automaticamente corrisposta una classe di conseguimento – Non avviato – Avviato - Perseguito – Parzialmente Raggiunto – Pienamente Raggiunto.

II.Il secondo blocco riguarda la valutazione della performance individuale collegata al raggiungimento di eventuali obiettivi specifici e prevede le stesse modalità di gestione della sezione della scheda di valutazione illustrate per la performance organizzativa (Titolo dell’obiettivo, valore atteso, peso e % di risultato).

III.Il terzo blocco riguarda la valutazione della performance individuale collegata ai comportamenti professionali, con la descrizione e il peso assoluto e relativo assegnato a ciascun comportamento. La valutazione dei comportamenti viene effettuata mediante l’inserimento, nell’apposita colonna della scheda di Valutazione, di un punteggio espresso in termini percentuali, che corrisponde ad una classe di conseguimento – inadeguato – insoddisfacente – migliorabile – buono – eccellente. I comportamenti organizzativi devono essere correlati alle funzioni svolte dal valutato e alla categoria di appartenenza. Il Dirigente è tenuto a scegliere minimo due comportamenti per ogni collaboratore.

IV.Nell’ultima sezione viene riportato il risultato finale della performance individuale, determinato dalla media dell’esito a) della valutazione del contributo al raggiungimento della performance organizzativa, b) dell’esito del raggiungimento degli obiettivi specifici, c) dell’esito dei comportamenti professionali, indicato con un punteggio % che rileverà per l'applicazione del sistema premiante di cui al successivo articolo.

² In allegato al presente SMVP

Art. - 8- Il Sistema premiante

1. La performance individuale definisce il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un singolo individuo apporta attraverso la propria azione al raggiungimento della performance organizzativa e della performance individuale legata agli obiettivi specifici assegnati, nonché ai comportamenti professionali. Il budget è distribuito all'interno di ciascuna unità organizzativa nel modo come appresso indicato:

categoria A – parametro 100;

categoria B – parametro 106;

categoria B – posizione infracategoriale B3 (giuridica) – parametro 112;

categoria C – parametro 118;

categoria D – parametro 130;

categoria D – posizione infracategoriale D3 (giuridica) – parametro 150.

2. La determinazione e l'assegnazione del budget è effettuata secondo i seguenti criteri:

a) quantificazione del numero complessivo dei dipendenti dell'Ente per ogni singola categoria e per le posizioni B3-D3;

b) parametrizzazione stipendiale delle categorie e delle posizioni, come su indicate;

c) moltiplicazione del parametro per il numero dei dipendenti di ogni categoria e somma di tutti i punti parametrici;

d) divisione dell'ammontare dell'intero fondo per l'ammontare dei punti parametrici per ottenere il valore monetario del punto;

e) moltiplicazione del valore del punto per il totale dei punti parametrici di categoria relativi al personale assegnato alle diverse unità organizzative, ottenendo l'ammontare del Budget per ogni singola unità organizzativa presente nell'Ente.

3. Le risorse destinate alla produttività collettiva di risultato sono ripartite fra i settori (definite nel presente sistema anche unità organizzative) in ragione del numero dei dipendenti assegnati e del peso di ciascuna categoria. Esempio:

Supponiamo che nell'ente siano presenti 3 unità organizzative: TECNICA–FINANZIARIA – AMMINISTRATIVA. Ciascuna unità organizzativa abbia una dotazione di personale come appresso indicata:

• TECNICA: 2 A- 1C – 1D punteggio da scala parametrica: = 2 A (100+100) + 1C (118)+ 1D (130)= Tot. 448

• FINANZIARIA: 1 D – 1C punteggio da scala parametrica =1D (130)+ 1C (118)= Tot. 248

• AMMINISTRATIVA: 2 C punteggio da scala parametrica =2C (118+118)= Tot. 236

• *Totale Punti Parametrici: 448+248+236=932*

b) Supponiamo che il **Budget Complessivo** da distribuire per la performance individuale ammonti a € 10.000. Il valore punto sarà dato dal seguente algoritmo: $V.P.= BC/TPP = 10.000/932 = 10,733$

Il budget per unità organizzativa sarà dato da:

- Tecnica: $448 \times 10,73 = € 4.807$
- Finanziaria: $248 \times 10,73 = € 2.661 = € 10.000$
- Amministrativa: $236 \times 10,73 = € 2.532$

4. A seguito di valutazione della performance individuale complessiva, (obiettivi di performance organizzativa, obiettivi di risultato e dei comportamenti professionali) il cui risultato è dato dalla media di tutte le voci, il Dirigente provvederà a collocare il personale assegnato alla propria e diretta responsabilità in una fascia di merito. Il premio viene distribuito in base alla seguente articolazione per fasce di merito:

a) LA FASCIA 3[^] corrisponde a valutazioni inferiori e/o pari al 70% del punteggio attribuibile. Il collocamento in tale fascia esclude il dipendente dall'attribuzione dei premi collegati alla valutazione.

b) LA FASCIA 2[^] rappresenta la dimensione della prestazione adeguata: l'ingresso in tale fascia è associato a valutazioni maggiori o uguali al 71% e fino a 95% del punteggio a cui corrisponde, in premio, l'esatta percentuale del punteggio raggiunto.

c) LA FASCIA 1[^] rappresenta la dimensione della prestazione eccellente: l'ingresso in tale fascia è associato a valutazioni maggiori a 95% e fino a 100% a cui corrisponde il 100% del premio attribuibile.

5. I premi vengono erogati sulla base della parametrizzazione di categoria come prevista nei commi precedenti.

6. Ai sensi dell'art. 69 del CCNL 21/01/2018, i dipendenti che conseguono le valutazioni più elevate è attribuita una maggiorazione del premio individuale collegato alla Performance, che si aggiunge alla quota ordinaria del premio acquisito in relazione all'esito della valutazione e non può essere stabilita in misura inferiore al 30% del valore medio pro-capite dei premi attribuiti al personale valutato positivamente ai sensi del comma precedente.

7. Il predetto valore del 30% può essere aumentato in sede di contrattazione annuale per la ripartizione del fondo per le risorse decentrate e in ogni caso le somme che dovessero residuare a conclusione dell'iter valutativo sono portate ad integrazione del predetto 30%.

V.P. = Valore Punto; BC = Budget Complessivo; TPP = Totale Punti Parametrici

Art. - 9 - Disciplina di Conciliazione

1. Fermi restando gli istituti di tutela previsti dalla legge e di natura giurisdizionale, in conformità alla previsione normativa di cui all'art. 7, comma 3 del D. Lgs. 150/2009, s.m.i. il presente sistema di misurazione e valutazione della performance prevede le seguenti procedure conciliative, volte a verificare la possibilità di addivenire preventivamente ad un componimento, interno all'amministrazione, di situazioni di conflitto, suscettibili di possibile contenzioso anche in sede giurisdizionale, discendenti dalla non condivisione delle valutazioni operate.

2. Entro 5 giorni lavorativi dalla notifica della scheda di valutazione, in caso di risultato complessivo non condiviso, il dipendente può produrre una relazione controdeduttiva, sulla quale entro i 10 gg. lavorativi successivi, il Dirigente :

a) in costanza di medesime conclusioni sul punteggio attribuito, esprimerà il proprio parere di conferma;

b) diversamente potrà procedere alla conseguente revisione della valutazione operata e a notificarla all'interessato.

3. Nel caso in cui si verifichi l'ipotesi a) di cui al presente articolo, entro 7 giorni lavorativi dalla comunicazione dell'esito di conferma della valutazione, può essere richiesto, a cura del dipendente attraverso atto scritto e motivato l'intervento, dell'organo di Valutazione previsto per la Dirigenza. La procedura di cui trattasi deve essere definita in ogni caso entro 15 giorni dalla richiesta. La procedura si chiude con la formazione di un verbale riportante i contenuti dell'accordo raggiunto tra l'organo di valutazione il Dirigente e il dipendente ovvero con la constatazione del mancato accordo.

Art. - 10 - Entrata in vigore e norma finale

1. Il SMVP di cui al presente documento troverà applicazione a decorrere dal 2018.

2. Il presente Sistema sostituisce integralmente quelli precedentemente in vigore.

3. A seguito della adozione di apposite Linee Guida per gli Enti Locali di cui al D.Lgs. n. 74/2017 la metodologia potrà, ricorrendone i presupposti, essere adeguata/aggiornata.

Catalogo dei Comportamenti		
CATEGORIA D		
Comportamento	Descrittore	Indicatori
<p>Integrazione nell'organizzazione. Offrire disponibilità e collaborazione per pervenire a risultati utili in linea con gli obiettivi della struttura</p>	<p>Capacità di coinvolgersi nel gruppo di lavoro condividendone metodi e strumenti e operando concretamente per il raggiungimento degli obiettivi.</p>	<p>Denota capacità di comunicazione e capacità relazionale con i colleghi; Partecipazione alla vita organizzativa; Capacità di lavorare in gruppo.</p> <p><input type="checkbox"/> Mai <input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Qualche volta <input type="checkbox"/> Spesso <input type="checkbox"/> Sempre <input type="checkbox"/> Non so</p>
<p>Innovatività Iniziativa personale finalizzata al miglioramento del proprio lavoro. Autonomia nello svolgimento delle attività legate al ruolo</p>	<p>Capacità di predisporre o proporre soluzioni operative funzionali all'attività lavorativa, di svolgere in autonomia il lavoro assegnato e di ricercare gli strumenti adeguati per la realizzazione dello stesso.</p>	<p>Iniziativa e propositività; Capacità di risolvere i problemi; Autonomia; Capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche; Capacità di contribuire alla trasformazione del sistema; Capacità di individuare e proporre regole e modalità operative nuove; Concorso all'introduzione di strumenti gestionali innovativi.</p> <p><input type="checkbox"/> Mai <input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Qualche volta <input type="checkbox"/> Spesso <input type="checkbox"/> Sempre</p>
<p>Orientamento alla</p>	<p>Monitora i tempi e le scadenze da rispettare,</p>	<p>-N°_ procedimenti gestiti nel rispetto dei termini fissati sul totale dei</p>

<p>qualità dei servizi Capacità di mettere in atto comportamenti di lavoro e decisioni finalizzate all'efficienza dei processi e alla qualità dei prodotti/servizi finali. Capacità di effettuare regolarmente verifiche sul lavoro (proprio o altrui) per prevenire errori e per garantire il rispetto di un buon livello dei risultati finali.</p>	<p>organizzando le attività in funzione dell'obiettivo da raggiungere; • garantisce la qualità e l'accuratezza del proprio lavoro predisponendo livelli di qualità coerenti con lo standard dell'organizzazione; • individua gli errori, ne comprende le cause e attiva azioni correttive condivise; • introduce frequentemente criteri e momenti di monitoraggio e verifica; • valuta il processo e il risultato, per individuarne gli errori da cui imparare, le azioni e i ragionamenti positivi da valorizzare e standardizzare per situazioni simili che si ripresenteranno in futuro; • opera con costanza e precisione nell'esecuzione del proprio lavoro e degli output prodotti.</p>	<p>procedimenti gestiti; -N°_ dei casi di respingimento/restituzione degli atti per carenza istruttoria; -N°_ dei servizi sui cui sono stati fissati standard di qualità secondo i parametri previsti in termini di tempestività; accessibilità; etc. -Monitora i tempi e le scadenze da rispettare?</p> <p><input type="checkbox"/>Mai <input type="checkbox"/>Raramente <input type="checkbox"/>Qualche volta <input type="checkbox"/>Spesso <input type="checkbox"/>Sempre</p> <p>-Propone degli interventi finalizzati ad eliminare eventuali criticità nell'erogazione dei servizi ai cittadini?</p> <p><input type="checkbox"/>Mai <input type="checkbox"/>Raramente <input type="checkbox"/>Qualche volta <input type="checkbox"/>Spesso <input type="checkbox"/>Sempre</p>
<p>Gestione risorse economiche e/o strumentali Cura la gestione delle risorse/strumenti/attrezzature assegnate</p>	<p>Denota l'attenzione al corretto utilizzo e programmazione delle risorse economiche assegnate (controllo delle entrate e presidio delle spese) e degli strumenti in dotazione)</p>	<p>Capacità di standardizzare le procedure (amministrative o operative), finalizzandole al recupero dell'efficienza; Sensibilità alla razionalizzazione dei processi.</p> <p><input type="checkbox"/>Mai <input type="checkbox"/>Raramente <input type="checkbox"/>Qualche volta <input type="checkbox"/>Spesso <input type="checkbox"/>Sempre</p>

Catalogo dei Comportamenti		
<p>Rapporti con l'unità operativa di appartenenza</p> <p>Impegno nella prestazione individuale</p> <p>Flessibilità nelle situazioni di emergenza</p>	<p>Indica la quantità e qualità della presenza nel luogo di lavoro, nonché la disponibilità svolgere la prestazione in condizioni di emergenza e in tempi e modalità diversi da quelli abituali, adattando il tempo di lavoro agli obiettivi gestionali concordati secondo le esigenze dell'ente.</p>	<p>Valutazione della regolare presenza in servizio nel tempo di lavoro in termini cognitivi, relazionali e fisici;</p> <p>Concorso nella definizione dei piani e flussi di lavoro all'interno dell'unità di appartenenza e disponibilità alla temporanea variazione degli stessi in ragione di eventi non programmati che li influenzano.</p> <p><input type="checkbox"/> Mai</p> <p><input type="checkbox"/> Raramente</p> <p><input type="checkbox"/> Qualche volta</p> <p><input type="checkbox"/> Spesso</p> <p><input type="checkbox"/> Sempre</p>
<p>Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione</p> <p>Cortesia organizzativa con il pubblico</p> <p>Competenza nella risoluzione dei quesiti posti dall'utenza</p>	<p>Denota la capacità di relazionarsi con i fruitori comprendendone i bisogni e assumendo un comportamento adeguato, ricercando la soluzione dei problemi posti attraverso le conoscenze e le capacità proprie, promuovendo implicitamente l'immagine dell'Ente</p>	<p>Capacità di interpretare i fenomeni, il contesto di riferimento e l'ambiente in cui è esplicita la prestazione lavorativa ed orientare coerentemente il proprio comportamento;</p> <p><input type="checkbox"/> Mai</p> <p><input type="checkbox"/> Raramente</p> <p><input type="checkbox"/> Qualche volta</p> <p><input type="checkbox"/> Spesso</p> <p><input type="checkbox"/> Sempre</p>

CATEGORIA C		
Comportamento	Descrittore	Indicatori
<p>Integrazione nell'organizzazione.</p> <p>Capacità di apporto concreto nel gruppo di lavoro</p>	<p>Denota la capacità di coinvolgersi nel gruppo di lavoro condividendone metodi e strumenti e operando concretamente per il raggiungimento degli obiettivi.</p>	<p>Denota capacità di comunicazione e capacità relazionale con i colleghi;</p> <p>Partecipazione alla vita organizzativa;</p> <p>Capacità di lavorare in gruppo.</p> <p><input type="checkbox"/> Mai</p> <p><input type="checkbox"/> Raramente</p>

		<input type="checkbox"/> Qualche volta <input type="checkbox"/> Spesso <input type="checkbox"/> Sempre <input type="checkbox"/> Non so
Innovatività Autonomia nello svolgimento delle attività legate al ruolo	Capacità di svolgere la prestazione e interpretare il ruolo in modo autonomo ed efficace, svolgendo con affidabilità e attenzione il lavoro assegnato.	Iniziativa e propositività; Capacità di risolvere i problemi; Autonomia; Capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche; <input type="checkbox"/> Mai <input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Qualche volta <input type="checkbox"/> Spesso <input type="checkbox"/> Sempre
Orientamento alla qualità dei servizi Competenza a ricoprire le mansioni attribuite.	Denota la capacità di ricercare la qualità nella prestazione individuale, finalizzata alla qualità dei servizi collegati agli obiettivi istituzionali	Rispetto dei termini dei procedimenti Capacità di organizzare e gestire il tempo lavoro per il raggiungimento degli obiettivi di produzione precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano il procedimento <input type="checkbox"/> Mai <input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Qualche volta <input type="checkbox"/> Spesso <input type="checkbox"/> Sempre
Gestione risorse economiche e/o strumentali Cura di se e degli strumenti/attrezzature assegnate	Denota l'attenzione alla propria immagine e alle risorse strumentali in dotazione	Gestione attenta ed efficiente delle risorse economiche e strumentali affidate <input type="checkbox"/> Mai <input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Qualche volta <input type="checkbox"/> Spesso <input type="checkbox"/> Sempre

<p>Rapporti con l'unità operativa di appartenenza</p> <p>Qualità della presenza in servizio. Flessibilità nelle situazioni di emergenza. Disponibilità ad integrare le proprie attività con quelle di altri servizi.</p>	<p>Indica la continuità e rintracciabilità nel luogo e nel tempo di lavoro; denota la disponibilità ad assumersi funzioni e attività che esulano dal profilo (ma riconducibili alla propria categoria o a quella inferiore e/o superiore), nonché a svolgere le prestazioni professionali in condizioni di emergenza e in tempie modalità diversi da quelli abituali</p>	<p>Valutazione della regolare presenza in servizio nel tempo di lavoro in termini cognitivi, relazionali e fisici;</p> <p>Concorso nella definizione dei piani e flussi di lavoro all'interno dell'unità di appartenenza e disponibilità alla temporanea variazione degli stessi in ragione di eventi non programmati che li influenzano. Disponibilità alla temporanea variazione dei piani e flussi di lavoro all'interno dell'unità di appartenenza in ragione di eventi non programmati che li influenzano</p> <p><input type="checkbox"/> Mai <input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Qualche volta <input type="checkbox"/> Spesso <input type="checkbox"/> Sempre</p>
<p>Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione</p> <p>Cortesia e disponibilità verso utenti/soggetti esterni</p>	<p>Capacità di relazionarsi con i fruitori comprendendone i bisogni e assumendo un comportamento adeguato, ricercando la soluzione dei problemi posti attraverso le conoscenze e le capacità proprie, promuovendo implicitamente l'immagine dell'Ente</p>	<p>Capacità di interpretare i fenomeni, il contesto di riferimento e l'ambiente in cui è esplicata la prestazione lavorativa ed orientare coerentemente il proprio comportamento;</p> <p><input type="checkbox"/> Mai <input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Qualche volta <input type="checkbox"/> Spesso <input type="checkbox"/> Sempre</p>

CATEGORIA B

Comportamento	Descrittore	Indicatori
<p>Integrazione nell'organizzazione.</p> <p>Capacità di apporto concreto nel gruppo di lavoro</p>	<p>Denota la capacità di rapportarsi, dal punto di vista relazionale e produttivo, con il gruppo di lavoro con i colleghi dell'ente che fruiscono delle sue prestazioni, con i Dirigenti.</p>	<p>Denota capacità di comunicazione e capacità relazionale con i colleghi;</p> <p>Partecipazione alla vita organizzativa;</p> <p>Capacità di lavorare in gruppo.</p> <p><input type="checkbox"/> Mai <input type="checkbox"/> Raramente</p>

		<input type="checkbox"/> Qualche volta <input type="checkbox"/> Spesso <input type="checkbox"/> Sempre <input type="checkbox"/> Non so
Innovatività Adeguatezza nello svolgimento delle mansioni attribuite	Capacità di svolgere con affidabilità e attenzione il lavoro assegnato.	Iniziativa e propositività; Capacità di risolvere i problemi; Autonomia; <input type="checkbox"/> Mai <input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Qualche volta <input type="checkbox"/> Spesso <input type="checkbox"/> Sempre
Orientamento alla qualità dei servizi Competenza a ricoprire le mansioni attribuite.	Denota la capacità di rispondere alla qualità richiesta nell'ambito della prestazione individuale.	Rispetto dei termini dei procedimenti Precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano il procedimento <input type="checkbox"/> Mai <input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Qualche volta <input type="checkbox"/> Spesso <input type="checkbox"/> Sempre
Gestione risorse economiche e/o strumentali Cura di se e degli strumenti/attrezzature assegnate	Denota l'attenzione alla propria immagine e alle risorse strumentali in dotazione	Gestione attenta ed efficiente delle risorse economiche e strumentali affidate <input type="checkbox"/> Mai <input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Qualche volta <input type="checkbox"/> Spesso <input type="checkbox"/> Sempre
Rapporti con l'unità operativa di	Indica la continuità e rintracciabilità nel luogo e nel tempo di lavoro; denota la disponibilità ad adattare il	Valutazione della regolare presenza in servizio nel tempo di lavoro in

<p>appartenenza Qualità della presenza in servizio. Flessibilità nelle situazioni di emergenza. Disponibilità ad integrare le proprie attività con quelle di altri servizi.</p>	<p>proprio lavoro agli obiettivi gestionali concordati e ad accogliere ulteriori esigenze dell'ente, nonché a svolgere le prestazioni professionali in condizioni di emergenza e in tempie modalità diversi da quelli abituali</p>	<p>termini cognitivi, relazionali e fisici; Disponibilità alla temporanea variazione dei piani e flussi di lavoro all'interno dell'unità di appartenenza in ragione di eventi non programmati che li influenzano</p> <p><input type="checkbox"/> Mai <input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Qualche volta <input type="checkbox"/> Spesso <input type="checkbox"/> Sempre</p>
--	--	--

CATEGORIA B

<p>Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione Qualità e cortesia nelle mansioni svolte</p>	<p>Capacità di relazionarsi con i fruitori comprendendone i bisogni e assumendo un comportamento adeguato.</p>	<p>Capacità di interpretare l'ambiente in cui è esplicata la prestazione lavorativa ed orientare coerentemente il proprio comportamento;</p> <p><input type="checkbox"/> Mai <input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Qualche volta <input type="checkbox"/> Spesso <input type="checkbox"/> Sempre</p>
---	--	--

CATEGORIA A

Comportamento	Descrittore	Indicatori
<p>Integrazione nell'organizzazione. Capacità di apporto concreto nel gruppo di lavoro</p>	<p>Denota la capacità di rapportarsi , dal punto di vista relazionale e produttivo, con il gruppo di lavoro con i colleghi dell'ente che fruiscono delle sue prestazioni, con i Dirigenti.</p>	<p>Denota capacità di comunicazione e capacità relazionale con i colleghi; Partecipazione alla vita organizzativa; Capacità di lavorare in gruppo.</p> <p><input type="checkbox"/> Mai <input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Qualche volta <input type="checkbox"/> Spesso <input type="checkbox"/> Sempre</p>

		<input type="checkbox"/> Non so
Innovatività Adeguatezza nello svolgimento delle mansioni attribuite	Capacità di svolgere con affidabilità e attenzione il lavoro assegnato.	Iniziativa e propositività; Capacità di risolvere i problemi; Autonomia; <input type="checkbox"/> Mai <input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Qualche volta <input type="checkbox"/> Spesso <input type="checkbox"/> Sempre
Orientamento alla qualità dei servizi Competenza a ricoprire le mansioni attribuite.	Denota la capacità di rispondere alla qualità richiesta nell'ambito della prestazione individuale.	Rispetto dei termini dei procedimenti Precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano il procedimento <input type="checkbox"/> Mai <input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Qualche volta <input type="checkbox"/> Spesso <input type="checkbox"/> Sempre
Gestione risorse economiche e/o strumentali Cura di se e degli strumenti/attrezzature assegnate	Denota l'attenzione alla propria immagine e alle risorse strumentali in dotazione	Gestione attenta ed efficiente delle risorse economiche e strumentali affidate <input type="checkbox"/> Mai <input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Qualche volta <input type="checkbox"/> Spesso <input type="checkbox"/> Sempre
Rapporti con l'unità operativa di appartenenza Qualità della presenza in servizio. Flessibilità nelle	Indica la continuità e rintracciabilità nel luogo e nel tempo di lavoro; denota la disponibilità ad adattare il proprio lavoro agli obiettivi gestionali concordati e ad accogliere ulteriori esigenze dell'ente, nonché a svolgere le prestazioni professionali in condizioni di	Valutazione della regolare presenza in servizio nel tempo di lavoro in termini cognitivi, relazionali e fisici; Disponibilità alla temporanea variazione dei piani e flussi di lavoro all'interno dell'unità di appartenenza in ragione di eventi non programmati che li

<p>situazioni di emergenza. Disponibilità ad integrare le proprie attività con quelle di altri servizi.</p>	<p>emergenza e in tempie modalità diversi da quelli abituali</p>	<p>influenzano</p> <p><input type="checkbox"/>Mai <input type="checkbox"/>Raramente <input type="checkbox"/>Qualche volta <input type="checkbox"/>Spesso <input type="checkbox"/>Sempre</p>
<p>Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione Qualità e cortesia nelle mansioni svolte</p>	<p>Capacità di relazionarsi con i fruitori comprendendone i bisogni e assumendo un comportamento adeguato.</p>	<p>Capacità di interpretare l'ambiente in cui è esplicata la prestazione lavorativa ed orientare coerentemente il proprio comportamento;</p> <p><input type="checkbox"/>Mai <input type="checkbox"/>Raramente <input type="checkbox"/>Qualche volta <input type="checkbox"/>Spesso <input type="checkbox"/>Sempre</p>