

Sistema di misurazione e valutazione delle performance (SMVP)

Personale di Categoria/livelli

Approvato con deliberazione G.C. n° _____ del _____

Indice

Sezione I - Il sistema di misurazione e valutazione della performance – Principi generali e quadro normativo.....3
 Art. 1 – Finalità.....3
Sezione II - La programmazione.....4
 Art. 2 – Assegnazione degli Obiettivi4
 Art. 3 – Comportamenti professionali o capacità organizzative5
Sezione III - Metriche di Misurazione e Valutazione7
 Art. 4 – La Ponderazione degli Obiettivi7
 Art. 5 – Parametri di misurazione7
Sezione IV - Misurazione e Valutazione8
 Art. 6 – La Valutazione intermedia del personale dei livelli8
 Art. 7 – Valutazione finale del personale dei livelli8
 Art. 8 – La Scheda di valutazione9
 Art. 9 – Esclusioni10
 Art. 10 – Conciliazione e contenziosi10
 Art. 11 – Revisione della Metodologia.....10
 Art. 12 – Collegamento con gli altri processi di gestione delle risorse umane11
Sezione V – Norme finali11
 Art. 13 – Criteri di accesso al premio11
 Art. 14 – Entrata in vigore.....11
 Art. 15 – Norma Transitoria11

Sezione I - Il sistema di misurazione e valutazione della performance – Principi generali e quadro normativo

Art. 1 – Finalità

La Misurazione e Valutazione della Performance del personale di categoria/livelli non titolare di P.O. è finalizzata principalmente a:

- Orientare la performance del personale al raggiungimento degli obiettivi programmati;
- Migliorare la qualità dei servizi offerti dall'Ente secondo criteri di efficacia ed efficienza;
- Raggiungere elevati standard qualitativi ed economici delle funzioni e dei servizi;
- Assicurare la crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative di riferimento;
- Creare occasioni di confronto periodico e costruttivo tra valutato e valutatore come momenti di crescita comune e per il miglioramento progressivo dell'organizzazione;
- Diffondere la cultura organizzativa fondata sulla logica della programmazione e del controllo costante degli obiettivi;

Il presente Sistema di misurazione e valutazione delle performance del personale dei livelli non titolare di PO illustra le finalità, le fasi, i tempi e le modalità di esecuzione del processo valutativo, l'ambito di applicazione ed esclusione e le procedure di conciliazione.

Il percorso di valutazione delle prestazioni del personale di categoria ha come scopo quello di valutare i seguenti principali elementi:

1. l'apporto del dipendente al raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza;
2. il raggiungimento degli obiettivi individuali affidati e i comportamenti professionali e organizzativi dimostrati.

Il presente Sistema si ispira ai seguenti principi:

- a) imparzialità;
- b) oggettività;
- c) trasparenza dei criteri utilizzati per misurare la performance organizzativa ed individuale e dei risultati della valutazione;
- d) informazione adeguata e partecipazione del valutato al processo valutativo, anche attraverso la comunicazione ed il contraddittorio;
- e) diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del soggetto che, in prima istanza, effettua o concorre ad effettuare la valutazione;
- f) rispetto della privacy del procedimento e degli esiti della valutazione.

Sezione II - La programmazione

Art. 2 – Assegnazione degli Obiettivi

La misurazione e valutazione della performance del personale dei livelli è svolta dai Titolari di Posizione Organizzativa in relazione:

- al contributo reso dal personale dipendente per il perseguimento degli obiettivi di performance organizzativa dell'Ente;
- all'impegno profuso e grado di partecipazione al conseguimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali collegati con i risultati attesi della propria unità organizzativa di appartenenza;
- alle competenze dimostrate e al grado di coerenza dei comportamenti professionali ed organizzativi.

Entro 15 gg. lavorativi dalla data di approvazione del Piano degli Obiettivi di performance da parte dell'Organo esecutivo dell'ente il Titolare di Posizione Organizzativa, sulla base degli obiettivi di performance organizzativa ed individuale, formalmente assegnati alla sua Area, analogamente assegna tramite la scheda a ciascun collaboratore, da esso funzionalmente dipendente, gli obiettivi annuali da perseguire.

La scheda di attribuzione degli obiettivi al dipendente dovrà contenere in modo dettagliato i seguenti elementi:

- il contributo richiesto per il perseguimento degli obiettivi di performance organizzativa;
- il risultato atteso per il perseguimento degli obiettivi specifici dell'Unità Organizzativa/Area di Responsabilità;
- gli obiettivi comportamentali o comportamenti organizzativi corredati di appositi pesi e di significativi indicatori (preferibilmente numerici oppure definibili in forma descrittiva), idonei a rappresentare la misurabilità dei risultati da raggiungere in termini concreti e riscontrabili;

I criteri da seguire per la corretta declinazione degli obiettivi esecutivi da assegnare al personale dei livelli sono come appresso indicati:

- pertinenza rispetto agli obiettivi fissati nel Piano Performance/Peg/ Piano degli obiettivi di performance annuale;
- aderenza rispetto alle mansioni ascrivibili alla categoria e declaratoria di appartenenza;
- misurabilità concreta e chiara rispetto raggiungimento del risultato atteso;

Il Titolare di Posizione Organizzativa convoca appositi incontri informativi con i propri collaboratori, al fine di predisporre le misure operative di dettaglio utili al perseguimento degli obiettivi e gli strumenti necessari alla rilevazione dei dati occorrenti per l'elaborazione degli indicatori nonché a fornire eventuali chiarimenti.

Qualora nel corso dell'anno gli obiettivi di performance assegnati al Titolare di Posizione Organizzativa dovessero subire delle modifiche, lo stesso provvede tempestivamente, ad integrare o a modificare gli obiettivi assegnati al personale della propria unità organizzativa.

Il Titolare di Posizione Organizzativa, previa condivisione con i collaboratori interessati e sentito il parere dell'Organo di Valutazione, può modificare l'assegnazione degli obiettivi al personale funzionalmente dipendente.

Il coinvolgimento dei collaboratori da parte del Titolare di Posizione Organizzativa dovrà essere garantito, sostanzialmente e formalmente, nelle seguenti fasi:

- ✓ Individuazione degli obiettivi da proporre all'Organo politico per l'avvio della negoziazione;
- ✓ Analisi degli obiettivi proposti dall'Organo politico per l'avvio della negoziazione;
- ✓ Monitoraggio periodico (trimestrale) e coinvolgimento nella eventuale rimodulazione degli obiettivi;
- ✓ Relazione finale degli obiettivi;
- ✓ Valutazione da parte dei collaboratori del proprio Capo Area, titolare di P.O.

E' obbligatorio che nelle diverse fasi venga data evidenza del coinvolgimento attraverso apposita reportistica in grado di evidenziare, l'ordine del giorno, i partecipanti, le proposte avanzate, quelle accolte, il risultato finale.

Art. 3 – Comportamenti professionali o capacità organizzative

Per "*comportamenti professionali e capacità organizzative*" si intendono i fattori di valutazione collegati al perseguimento della qualità nella prestazione lavorativa, del "come" viene resa la prestazione lavorativa. Si tratta di azioni osservabili che l'individuo mette in atto per raggiungere un risultato. E' importante che sin dalla fase di programmazione, insieme all'assegnazione degli obiettivi di risultato, il valutatore comunichi e formalizzi anche i comportamenti attesi.

Il presente SMVP, al fine di garantire un'adeguata omogeneità metodologica, è dotato di un catalogo di riferimento (Allegato n. 1 al presente Sistema) in cui vengono descritti elementi utili a rendere esplicito al valutato quali comportamenti sono ritenuti determinanti per lo svolgimento dei compiti legati alla specifica categoria/livello di appartenenza.

In fase di attribuzione degli obiettivi individuali sarà possibile integrare sulla base delle specifiche funzioni assegnate le competenze professionali e i comportamenti organizzativi attesi.

I Titolari di Posizione Organizzativa selezioneranno annualmente le competenze oggetto di valutazione, secondo le categorie professionali e peculiarità proprie del personale appartenente all'Area di competenza, all'interno di quelli illustrati nel Catalogo (Allegato 1).

Le metriche di valutazione relative ai *comportamenti professionali/capacità organizzative* sono riconducibili alla seguente scala di valutazione:

1. *insoddisfacente*
2. *soddisfacente*
3. *buono*
4. *eccellente*.

In particolare:

1. *se il comportamento è descritto dal livello "insoddisfacente", si può ottenere un punteggio fino ad un massimo di 49 e un minimo di 0. Ci si riferisce a capacità/comportamento presente ma non efficace (buona intenzione senza*

Comune di Selargius

risultato): prestazione non rispondente agli standard o alle attese; manifestazione di comportamenti che non soddisfano i requisiti di base della posizione; necessità di colmare ampie lacune o debolezze gravi;

2. *se il comportamento è descritto dal livello "soddisfacente" si può ottenere un punteggio fino ad un massimo di 70 e un minimo di 50.* Ci si riferisce a capacità/comportamento presente e sufficientemente efficace: prestazione mediamente in linea con gli standard o le attese; manifestazione di comportamenti mediamente soddisfacenti, anche se con lacune sporadiche; il valutato non necessita di interventi di sostegno;
3. *se il comportamento è descritto dal livello "buono", può ottenere un punteggio fino ad un massimo di 90 e un minimo di 71.* Capacità/comportamento presente ed efficace nella maggior parte delle volte in cui viene messo in pratica: prestazione mediamente superiore agli standard o alle attese; manifestazione di comportamenti stabilmente soddisfacenti con assenza di lacune;
4. *se il comportamento è descritto dal livello "eccellente", può ottenere un punteggio fino ad un massimo di 100 e un minimo di 91.* Capacità/comportamento presente e molto efficace: prestazione ampiamente superiore agli standard o alle attese; manifestazione di comportamenti più che soddisfacenti ed esemplari per qualità; comportamento assumibile quale modello di riferimento.

Sezione III - Metriche di Misurazione e Valutazione

Art. 4 – La Ponderazione degli Obiettivi

Il Titolare di Posizione Organizzativa attribuisce, a ciascun collaboratore degli obiettivi organizzativi, individuali e assegna i comportamenti professionali individuati tra quelli di cui al catalogo (di cui all'Allegato n.1) un *peso* per il calcolo del risultato conseguito dal dipendente.

La sommatoria dei pesi inerenti il contributo dato al perseguimento degli Obiettivi di Performance Organizzativa è pari a 40, mentre il peso attribuito al perseguimento degli obiettivi specifici di Settore e dei comportamenti è pari a 60. Pertanto, il peso complessivo della scheda del dipendente è pari a 100.

In fase di pianificazione operativa delle attività, il Titolare di Posizione Organizzativa provvede alla ponderazione delle attività/compiti in funzione della percentuale di partecipazione richiesta.

Art. 5 – Parametri di misurazione

I Titolari di posizione Organizzativa individuano per ciascuno degli obiettivi, un valore atteso collegato agli indicatori di misurazione descritti nelle schede di programmazione del Responsabile Titolare di P.O.

Gli indicatori devono avere una validità intersoggettiva e devono essere caratterizzati da:

- *significatività*, intesa come la capacità di misurare realmente ed esattamente il grado di raggiungimento di un obiettivo;
- *completezza*, ossia la capacità di rappresentare le variabili principali che determinano i risultati conseguiti Unità Organizzativa di riferimento;
- *precisione*, intesa come la capacità di fornire le informazioni necessarie in merito alla valutazione nonché alle eventuali azioni correttive;

Sezione IV - Misurazione e Valutazione

Art. 6 – La Valutazione intermedia del personale dei livelli

Il Responsabile Titolare di P.O. effettua delle sessioni di monitoraggio volte a definire il grado di conseguimento in corso d'anno degli obiettivi assegnati.

Il Responsabile Titolare di P.O. effettua la valutazione intermedia mediante acquisizione, da parte di ciascun collaboratore, delle informazioni atte a verificare il grado di conseguimento degli obiettivi attribuiti, anche al fine di evidenziare criticità e conseguenti azioni correttive.

Il Dipendente durante il corso dell'anno è tenuto a segnalare l'esistenza di cause oggettive, ostative al conseguimento degli obiettivi assegnati che potranno così dar luogo, in corso d'esercizio, ad un aggiornamento dei degli stessi e dei relativi target.

A seguito degli esiti della verifica 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.

Gli esiti delle valutazioni intermedie sono comunicati ai dipendenti mediante colloqui di gruppo o individuali.

Art. 7 – Valutazione finale del personale dei livelli

Ciascun Responsabile Titolare di P.O. compila entro il mese di febbraio una scheda di valutazione sui risultati di performance raggiunti, attribuendo per ciascun obiettivo un valore, espresso in termini percentuali, che attesta in quale misura il valore atteso è stato rispettato.

Le metriche di valutazione relative agli obiettivi di performance sono riconducibili alla seguente scala di giudizio o di valutazione:

- *“Insoddisfacente”* (si rileva che l'obiettivo non è stato avviato (min.0%) oppure la sua % di raggiungimento non è considerata soddisfacente con valori tra l'1 % al 49% - Performance non rispondente agli standard o alle attese);
- *“Parzialmente o sufficientemente Raggiunto”* (si rileva che l'obiettivo è stato parzialmente conseguito in una misura % compresa tra il 50% e il 75% - Performance mediamente in linea con gli standard o le attese);
- *“Pienamente Raggiunto”* (si rileva che l'obiettivo è stato raggiunto pienamente con valori di conseguimento compresi tra il 76% e il 100% - Performance da “mediamente a ampiamente superiore” agli standard o alle attese).

Il Titolare di P.O. effettua la valutazione anche in merito ai comportamenti professionali, declinati nelle schede individuali, attribuendo a ciascuno di essi un valore, espresso in termini percentuali, a cui corrisponde una classe di giudizio del comportamento secondo le modalità indicate nell'art. 3 del presente Sistema.

Il Titolare di P.O. effettua, dunque, la valutazione complessiva del Dipendente nel rispetto del risultato certificato in sede di valutazione finale, e provvede a consegnare l'apposita scheda mediante colloquio, entro 15 giorni dalla

conclusione del processo valutativo da parte del Nucleo di valutazione.

Art. 8 – La Scheda di valutazione

La performance del dipendente viene valutata con un'unica scheda nella quale viene indicata l'Unità Organizzativa/Area di appartenenza del Responsabile di PO e del dipendente interessato. La scheda è composta da due sezioni in cui vengono valutati *il contributo individuale alla performance organizzativa dell'Ente*, la *performance individuale* collegata al raggiungimento di eventuali obiettivi specifici dell'Unità Organizzativa di appartenenza e i *comportamenti professionali*:

1. Nella prima sezione (a cui viene assegnato un peso pari al 40% su 100%) viene indicata la valutazione del **contributo individuale alla performance organizzativa dell'Ente**, in cui devono essere riportati i seguenti elementi:

- L'indicazione dell'obiettivo di performance organizzativa,
- il risultato atteso o l'attività/contributo richiesto al dipendente e il relativo peso assegnato.

La valutazione di ciascun obiettivo viene effettuata mediante l'inserimento nell'apposita colonna 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: "Insoddisfacente", "Parzialmente o sufficientemente Raggiunto", "Pienamente Raggiunto" come illustrato nel precedente articolo 7.

2. La seconda sezione (a cui nel complesso viene assegnato un peso pari a 60% su 100%) riguarda la valutazione della **performance individuale** collegata al raggiungimento di eventuali obiettivi specifici dell'Unità Organizzativa di appartenenza e dei comportamenti professionali. Per la valutazione degli obiettivi specifici sono previste le stesse modalità di gestione illustrate per la valutazione del contributo reso per la performance organizzativa.

La valutazione di ciascun *comportamento professionale* scelto dal Responsabile Titolare di PO (completo di descrizione e peso assegnato) 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: "insoddisfacente", "soddisfacente", "buono", "eccellente".

A margine della scheda viene riportato il risultato finale della performance del dipendente, indicato con un punteggio % - determinato dalla somma dell'esito della valutazione del contributo al raggiungimento della performance organizzativa, del raggiungimento degli obiettivi specifici e dei comportamenti professionali - che inciderà sull'accesso e sull'ammontare del premio di produttività.

Art. 9 – Esclusioni

L'avvio di un procedimento disciplinare a carico del soggetto valutato, determina la sospensione del processo valutativo in corso fino alla conclusione dell'iter.

Art. 10 – Conciliazione e contenziosi

Fermi restando gli istituti di tutela previsti dalla legge e di natura giurisdizionale, in conformità alla previsione normativa di cui all'art. 7, 3° comma, D.lgs. 150/2009, 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 di situazioni di conflitto discendenti dalla non condivisione delle valutazioni operate.

Entro 10 giorni dalla notifica della scheda di valutazione, in caso di risultato complessivo non condiviso, il dipendente può produrre articolata relazione contro deduttiva, sulla quale, di norma entro i 10 gg. successivi, il Responsabile Titolare di P.O.:

- a) in costanza di medesime conclusioni sul punteggio attribuito, conferma la propria valutazione;
- b) diversamente potrà procedere alla conseguente revisione della valutazione operata e a notificarla all'interessato;

Nel caso in cui si verifichi l'ipotesi a) di cui al presente articolo, entro 3 giorni dalla comunicazione dell'esito di conferma della valutazione, può essere richiesto, a cura del Dipendente, assistito da un rappresentante delle organizzazioni sindacali ovvero da un legale di sua fiducia, attraverso atto scritto e motivato, l'intervento del Nucleo di Valutazione previsto per i Responsabili Titolari di PO, come tentativo di componimento bonario di situazioni di conflitto, suscettibili di possibile contenzioso in sede giurisdizionale.

La calendarizzazione del colloquio con il Nucleo di Valutazione dovrà essere definita entro 10 giorni dalla richiesta. La procedura di conciliazione si chiude con la formalizzazione di un verbale riportante i contenuti dell'accordo raggiunto tra il Responsabile Titolare di PO e il Dipendente, ovvero con la constatazione del mancato accordo.

Art. 11 – Revisione della Metodologia

L'adozione del sistema prevede che nella fase di avvio lo stesso sia presentato dai Responsabili Titolari di P.O. al personale dei livelli/categorie. I Responsabili Titolari di P.O. avranno cura di censire le eventuali criticità o carenze riscontrate nel sistema di valutazione, con conseguente eventuale adeguamento.

Comune di Selargius

Art. 12 – Collegamento con gli altri processi di gestione delle risorse umane

I risultati di cui al presente Sistema di Misurazione e Valutazione verranno utilizzati per diverse finalità:

- a) la valorizzazione delle risorse umane attraverso gli strumenti di riconoscimento del merito e i metodi di incentivazione della produttività sulla base dei sistemi premianti vigenti presso l'ente;
- b) il miglioramento organizzativo;
- c) la ridefinizione delle strategie dell'amministrazione;
- d) la possibilità di attivare piani di miglioramento individuali (sotto il profilo della formazione/aggiornamento professionale, degli avanzamenti di carriera).

Sezione V – Norme finali

Art. 13 – Criteri di accesso al premio

Per la determinazione del premio di produttività del personale dipendente si rinvia a quanto previsto nel Contratto Decentrato Integrativo Aziendale.

Art. 14 – Entrata in vigore

Il SMVP di cui al presente documento troverà applicazione a decorrere dal 2021 per la valutazione dell'anno 2020.

Il presente Sistema sostituisce integralmente quelli precedentemente in vigore.

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.

Art. 15 – Norma Transitoria

Nell'anno di prima applicazione, in caso di impossibilità di piena operatività del SMVP, gli strumenti potranno essere adeguati in corso d'anno.

Comune di Selargius

Allegato n.1

Catalogo Comportamenti professionali e capacità organizzative attese per Categoria di appartenenza.

Catalogo Comportamenti professionali e organizzativi attesi		
Comportamenti	DESCRIZIONE	CATEGORIA
Utilizzo e aggiornamento delle conoscenze tecnico professionali	Capacità di migliorare la propria professionalità mediante un aggiornamento costante e approfondendo le proprie conoscenze tecnico-professionali	Tutte
Accuratezza e diligenza	Livello di attenzione, precisione, accuratezza e diligenza nell'assolvere i compiti e le mansioni collegate al ruolo assegnato.	Tutte
Capacità attuativa	Capacità di portare a compimento gli obiettivi assegnati nel rispetto dei profili quali-quantitativi attesi e dei tempi concordati	Tutte
Grado di autonomia operativa	Capacità di assolvere alle funzioni e ai compiti assegnati senza il continuo confronto e riferimento con il responsabile dell'unità operativa o con il dirigente	D-C
Capacità di lavorare in gruppo	Capacità di portare a compimento i propri obiettivi intesi quale parte di un complesso più articolato di finalità gestite all'interno dell'Unità organizzativa di riferimento o in collaborazione tra più Unità organizzative	Tutte
Flessibilità	Capacità di svolgere funzioni e compiti differenziati attingendo alle proprie competenze ed a quanto acquisito in sede formativa e di addestramento	Tutte
Analisi e soluzione dei problemi	Capacità di affrontare situazioni critiche e di risolvere problemi imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze Propensioni intellettuali ed emotive nel superare gli ostacoli	Tutte
Capacità di reporting	Capacità di rendicontare lo stato di attuazione degli obiettivi assegnati	D-C
Capacità propositiva	Capacità di proporre in autonomia soluzioni a problemi di natura organizzativa, gestionale e operativa	D-C-B
Capacità di relazione	Capacità di relazionarsi in modo adeguato sia con gli utenti interni che con gli interlocutori esterni all'ente	Tutte
Rapporti con l'utenza	Predisposizione a soddisfare le esigenze degli utenti. Capacità di promuovere l'immagine dell'Ente verso l'esterno	Tutte
Capacità di adattamento	Capacità di inserirsi in contesti lavorativi differenti	Tutte

Comune di Selargius

Modello da Adattare scheda finale

Obiettivo Gestionale	Peso /Sub obiettivi assegnati al Dipendente	Peso attribuito	% Risultato	Non avviato	Avviato	Peso guio	Raggiunto	Pienamente Raggiunto
xxxxxxx	xxxxxx	5	91					X
xxxxxxx	xxxxxx	5	90				X	
xxxxxxx	xxxxxx	5	70			X		
Comportamenti Professionali	Comportamento Atteso	Peso attribuito	% Risultato	Comportamento Inadeguato	Comportamento Insoddisfacente	Comportamento Migliorabile	Comportamento Buono	Comportamento Eccellente
xxxxxxx	xxxxxx	10	80				X	
xxxxxxx	xxxxxx	10	80				X	
xxxxxxx	xxxxxx	5	80				X	
Totale Peso Obiettivi gestionali + Comportamenti Professionali =49		Peso Attribuito	40	82	0	4	25	5

Obiettivo gestionale	Peso attribuito	% Risultato atteso	Insoddisfacente (da 0% a 49%)	Parzialmente raggiunto (da 50% a 79%)	Pienamente raggiunto (da 80% a 100%)	Punteggio
xxxxxxx	15			X		
yyyyyy	15				X	
kkkkkk	10		X			
Somma	40					

Comportamenti professionali	Peso attribuito	% Risultato atteso	Insoddisfacente (da 0% a 49%)	Parzialmente raggiunto (da 50% a 79%)	Pienamente raggiunto (da 80% a 100%)	Punteggio
xxxxxxx	5			X		
yyyyyy	8				X	
kkkkkk	7		X			
Somma	20					

Totale Obiettivo gestionale + Comportamenti professionali	60	100%				
--	-----------	-------------	--	--	--	--

Catalogo dei Comportamenti – categorie: D – C – B - A

Comportamento	Descrittore	Scala di giudizio	Descrittori di giudizio
A - Relazione e collaborazione interfunzionale	Si valutano le capacità comunicative e di apporto concreto nel gruppo di lavoro – di relazione con i colleghi e di partecipazione alla vita organizzativa – di collaborazione ed integrazione nei processi di servizio – di propensione a trasmettere le proprie competenze ai colleghi	<ul style="list-style-type: none"> - 1 $0\% \div 20\%$ - 2 $21\% \div 50\%$ - 3 $51\% \div 70\%$ - 4 $71\% \div 90\%$ - 5 $91\% \div 100\%$ 	<ul style="list-style-type: none"> - Non si attiva per collaborare con i colleghi, neppure su richiesta o sollecitazione - Si attiva per collaborare con i colleghi in misura minima e solo su sollecitazione - Si attiva per supportare i colleghi in modo parziale rispetto alle aspettative - Si attiva ad integrarsi nel gruppo di lavoro in maniera adeguata alle aspettative - Si attiva oltre le aspettative e condivide le competenze possedute con i colleghi
B - Assunzione di iniziativa	Si valuta il comportamento tenuto in rapporto a situazioni che richiedono, nell'ambito delle proprie competenze, di intraprendere un'azione con un intervento immediato	<ul style="list-style-type: none"> - 1 $0\% \div 20\%$ - 2 $21\% \div 50\%$ - 3 $51\% \div 70\%$ - 4 $71\% \div 90\%$ - 5 $91\% \div 100\%$ 	<ul style="list-style-type: none"> - Di fronte alle situazioni descritte non assume mai alcuna iniziativa - Assume iniziative eccezionalmente, in casi non complessi e con supporto altrui - Assume iniziative spesso ma non in tutti i casi in cui appare necessario - Assume iniziative secondo le aspettative rispetto al ruolo ricoperto - Assume iniziative in misura superiore alle aspettative e rispetto ai colleghi
C - Tempestività	Si valuta il rispetto dei tempi assegnati per l'esecuzione della prestazione e di intervento nei tempi opportuni anche in assenza di istruzioni specifiche	<ul style="list-style-type: none"> - 1 $0\% \div 20\%$ - 2 $21\% \div 50\%$ - 3 $51\% \div 70\%$ - 4 $71\% \div 90\%$ - 5 $91\% \div 100\%$ 	<ul style="list-style-type: none"> - Non rispetta mai i tempi assegnati - E' poco rispettoso dei tempi assegnati - In qualche occasione è tempestivo - Rispetta i tempi assegnati secondo le aspettative - Nel rispetto dei tempi supera le aspettative, anche anticipando le scadenze
D - Rapporti con l'unità operativa di appartenenza	Si valuta la correttezza dei rapporti intrattenuti con i responsabili/ con eventuali altri vertici direzionali	<ul style="list-style-type: none"> - 1 $0\% \div 20\%$ - 2 $21\% \div 50\%$ - 3 $51\% \div 70\%$ - 4 $71\% \div 90\%$ - 5 $91\% \div 100\%$ 	<ul style="list-style-type: none"> - È scorretto e non esegue le direttive del Responsabile/Dirigente - Non sempre è corretto e leale nei rapporti con i superiori - Esegue le direttive dei responsabili anche se con tendenza alla polemica - Esegue con diligenza le direttive dei responsabili secondo le attese - La correttezza nel rapporto supera le aspettative, oltre il restante personale
E - Analisi e soluzione dei problemi.	Si valuta la capacità di affrontare situazioni critiche e di risolvere problemi imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze. Propensioni intellettuali ed emotive nel superare gli ostacoli	<ul style="list-style-type: none"> - 1 $0\% \div 20\%$ - 2 $21\% \div 50\%$ - 3 $51\% \div 70\%$ - 4 $71\% \div 90\%$ - 5 $91\% \div 100\%$ 	<ul style="list-style-type: none"> - Di fronte a situazioni critiche non è capace di prendere decisioni in autonomia - Raramente riesce ad affrontare e risolvere criticità e problemi imprevisti - Salvo alcune eccezioni di solito riesce a risolvere criticità ed imprevisti - Affronta criticità ed imprevisti e li risolve soddisfacendo le aspettative. - Riesce a risolvere criticità e imprevisti in maniera superiore alle aspettative

F - Capacità di formulare proposte per il miglioramento del servizio	Si valuta la capacità di presentare ai soggetti competenti proposte di miglioramento del servizio, volte sia al conseguimento di specifici risultati, sia al miglioramento organizzativo dell'ambiente di lavoro.	<ul style="list-style-type: none"> - 1 $\frac{0\%}{20\%}$ - 2 $\frac{21\%}{50\%}$ - 3 $\frac{51\%}{70\%}$ - 4 $\frac{71\%}{90\%}$ - 5 $\frac{91\%}{100\%}$ 	<ul style="list-style-type: none"> - Non è capace di formulare proposte migliorative di alcun tipo - Formula solo proposte di scarsa rilevanza - Occasionalmente formula proposte rilevanti - Nel formulare proposte di miglioramento soddisfa le aspettative - Formula proposte rilevanti oltre le aspettative
G - Accuratezza e diligenza	Si valuta l'attenzione, la precisione, l'accuratezza e la diligenza nell'assolvere i compiti e le mansioni collegate al ruolo assegnato.	<ul style="list-style-type: none"> - 1 $\frac{0\%}{20\%}$ - 2 $\frac{21\%}{50\%}$ - 3 $\frac{51\%}{70\%}$ - 4 $\frac{71\%}{90\%}$ - 5 $\frac{91\%}{100\%}$ 	<ul style="list-style-type: none"> - E' incostante, impreciso e negligente. Lavora senza attenzione alla qualità - Spesso è impreciso e non accurato con conseguenti interventi sostitutivi - In alcuni casi è impreciso ed inesatto, mira al mero adempimento formale - La diligenza e precisione che lo contraddistinguono soddisfano le aspettative - L'accuratezza e diligenza che lo contraddistinguono superano le aspettative
H - Flessibilità e disponibilità a sostenere impegni di lavoro aggiuntivi	Si valuta la disponibilità ad adeguarsi alle esigenze dell'incarico ricoperto e a garantire il proprio contributo anche in materie che non sono di specifica competenza, nell'interesse dell'Organizzazione.	<ul style="list-style-type: none"> - 1 $\frac{0\%}{20\%}$ - 2 $\frac{21\%}{50\%}$ - 3 $\frac{51\%}{70\%}$ - 4 $\frac{71\%}{90\%}$ - 5 $\frac{91\%}{100\%}$ 	<ul style="list-style-type: none"> - Non mostra alcuna disponibilità a svolgere carichi di lavoro aggiuntivi - E' poco disponibile e spesso fa resistenza ad assumere carichi aggiuntivi - E' disponibile con qualche resistenza a svolgere carichi aggiuntivi - La disponibilità a svolgere carichi aggiuntivi soddisfa le aspettative. - E' disponibile spontaneamente a svolgere carichi aggiuntivi oltre le aspettative
I - Rapporti con l'utenza	Si valutano gli atteggiamenti tenuti con i diretti destinatari dei servizi, la predisposizione a prendere in carico le esigenze degli utenti. La capacità di promuovere l'immagine dell'Ente verso l'esterno tramite i comportamenti assunti dai dipendenti.	<ul style="list-style-type: none"> - 1 $\frac{0\%}{20\%}$ - 2 $\frac{21\%}{50\%}$ - 3 $\frac{51\%}{70\%}$ - 4 $\frac{71\%}{90\%}$ - 5 $\frac{91\%}{100\%}$ 	<ul style="list-style-type: none"> - Ha un comportamento non conforme con gli utenti (non disponibile, non adegua il linguaggio all'interlocutore, non fornisce risposte) - E' poco disponibile a cogliere le esigenze degli interlocutori/utenti e non tempestivo nelle risposte - E' disponibile con qualche resistenza a farsi carico delle esigenze degli utenti - I rapporti assunti verso gli utenti interni ed esterni soddisfano le aspettative. - Il comportamento assunto verso il cliente esterno ed interno supera le aspettative