

Comunu de

Santu Perdu

Tzitadi Metropolitana de Casteddu

Pratza Santu Perdu, 6

09010 Santu Perdu (CA)



Comune di

Villa San Pietro

Città Metropolitana di Cagliari

Piazza San Pietro, 6

09010 Villa San Pietro (CA)

REGOLAMENTO PER LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE

Approvato con deliberazione di Giunta Comunale n. 106 del 16/12/2019

Indice generale

1. GRADO DI CONSEGUIMENTO DI OBIETTIVI DI GRUPPO O INDIVIDUALI.....	2
2. QUALITÀ DEL CONTRIBUTO, COMPETENZE DIMOSTRATE E COMPORTAMENTO PROFESSIONALE.....	4
1.1. QUALITÀ DEL CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE DELL'UNITÀ ORGANIZZATIVA DI APPARTENENZA.....	4
1.2. COMPETENZE DIMOSTRATE.....	4
1.3. COMPORTAMENTO PROFESSIONALE E ORGANIZZATIVO.....	5
3. METODOLOGIA DI ATTRIBUZIONE DELL'INCENTIVO ECONOMICO.....	6
1.4. Modalità di erogazione dei premi di produttività ai dipendenti.....	6
1.5. Personale a tempo parziale o comandato.....	6
1.6. Norme di garanzia e procedurali.....	7
4. SCHEDE MODELLO MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE...8	
5. DESCRIZIONE DELLE COMPETENZE PER LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL DIPENDENTE.....	11
1.7. QUALITÀ DEL CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE DELL'UNITÀ ORGANIZZATIVA DI APPARTENENZA.....	11
1.8. COMPETENZE DIMOSTRATE.....	13
1.9. COMPORTAMENTI PROFESSIONALI.....	15

1. GRADO DI CONSEGUIMENTO DI OBIETTIVI DI GRUPPO O INDIVIDUALI

L'utilizzo di un Sistema di Misurazione e Valutazione del personale dipendente presuppone un collegamento esplicito con il sistema di programmazione. In base alla programmazione, i Responsabili organizzano le attività assegnando ai dipendenti specifici obiettivi, di gruppo e/o individuali, coerenti con i contenuti della performance quantitativa e qualitativa attesa.

Gli obiettivi di gruppo o individuali assegnati al Personale Dipendente devono essere specifici e misurabili in termini concreti e chiari. Devono essere comunicati dai responsabili al personale dipendente a inizio esercizio.

La valutazione delle performance dei settori dell'ente coincide con la verifica da parte del NDV dello stato di avanzamento annuale degli obiettivi e delle attività compreso nel PEG come esplicitato nelle relazioni a consuntivo di ogni responsabile di settore; la validazione da parte del NDV dello grado di raggiungimento degli obiettivi del PEG viene approvata con apposita deliberazione di Giunta.

Nella scheda la valutazione della performance del settore viene tradotta in una scala di giudizio articolata su cinque gradi, a cui corrispondono altrettanti punteggi (0-10-20-30-40): ogni grado di giudizio riporta l'intervallo in percentuale in cui è compreso il grado medio di raggiungimento degli obiettivi contenuti nel PEG.

I risultati ottenuti dal centro di responsabilità, accertati secondo il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa, consentono di individuare la percentuale dell'importo dell'incentivazione assegnabile al personale addetto al Settore. A tale fine si valutano congiuntamente sia il **raggiungimento degli obiettivi** di sviluppo assegnati nel Peg, sia la **performance organizzativa** quale capacità del personale direttivo di gestire l'ambito organizzativo di diretta responsabilità, da misurare mediante un set di indicatori.

In questo modo si effettua una prima valutazione sui risultati del gruppo, costituito da tutti i dipendenti non incaricati sulle posizioni organizzative inserite nel centro di responsabilità.

Per risultati del centro di responsabilità percentualmente al di sotto della soglia incentivabile per il relativo Responsabile tutto il gruppo perde il budget e conseguentemente non si eroga alcun incentivo relativo alla performance collettiva. Per risultati percentualmente uguali o superiori a detta soglia si mantiene il budget, fino al tetto massimo fissato a preventivo, con la seguente rideterminazione:

Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 91% e 100%	PUNTI 40
Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 81% e 90%	PUNTI 30
Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 71% e 80%	PUNTI 20
Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è compreso tra 60% e 70%	PUNTI 10

Il grado medio di raggiungimento degli obiettivi è inferiore al 60%	PUNTI 0
---	---------

Il NDV può certificare che all'interno del centro di responsabilità soltanto uno o più gruppi di dipendenti possano non aver completamente raggiunto obiettivi specifici loro assegnati. In tali casi il budget del centro di responsabilità viene suddiviso a consuntivo, in modo da consentire la decurtazione della sola parte spettante al sottogruppo che non ha raggiunto completamente gli obiettivi. Della suddivisione a consuntivo del budget del centro di responsabilità e delle sue cause il NDV riferisce nell'incontro in cui si è svolta la verifica finale degli obiettivi di gestione.

I Responsabili informano in maniera adeguata i propri collaboratori sulla formulazione finale degli obiettivi di PEG e sulla correlazione esistente tra il grado di conseguimento degli obiettivi di Settore e il Sistema di premialità per il Personale Dipendente. Contestualmente essi provvedono ad assegnare ai loro collaboratori uno o più obiettivi individuali e/o di gruppo. Nel corso dell'esercizio verificano secondo le procedure stabilite lo stato di conseguimento degli obiettivi assegnati, discutendo le cause di eventuali ritardi e/o scostamenti dai programmi e concordando possibili misure di miglioramento.

2. QUALITÀ DEL CONTRIBUTO, COMPETENZE DIMOSTRATE E COMPORTAMENTO PROFESSIONALE

Gli ulteriori parametri indicati per la misurazione e valutazione del personale dipendente sono rappresentati da:

- qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza;
- competenze dimostrate;
- comportamento professionale e organizzativo.

Il processo di misurazione e valutazione di queste variabili si pone l'obiettivo esplicito, attraverso la comunicazione della valutazione ottenuta ai diretti interessati, di contribuire allo sviluppo delle competenze personali possedute dai dipendenti e dunque accrescere il patrimonio di competenze presenti nell'Ente; la considerazione dei comportamenti professionali dimostrati e delle caratteristiche del contributo assicurato da ciascun dipendente alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza è orientato allo sviluppo dei comportamenti professionali più adeguati nella direzione del miglioramento continuo e della ricerca di una sempre maggiore efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa e dei servizi resi. Il quadro delle variabili e degli indicatori da considerare al fine della misurazione e valutazione della performance del personale dipendente è il seguente:

1.1. QUALITÀ DEL CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE DELL'UNITÀ ORGANIZZATIVA DI APPARTENENZA

INDICATORE
Flessibilità personale e professionale
Capacità di svolgere compiti arricchiti
Capacità di adattamento ai cambiamenti
Capacità di lavorare in gruppo

1.2. COMPETENZE DIMOSTRATE

INDICATORE
Precisione, rispetto dei tempi e produttività
Capacità di stabilire relazione con l'utenza
Capacità di proporre soluzioni innovative
Capacità di programmare e organizzare le attività secondo criteri di priorità

1.3. COMPORTAMENTO PROFESSIONALE E ORGANIZZATIVO

INDICATORE
Livello di impegno personale e professionale
Interesse e motivazione per il lavoro svolto
Capacità di ottenere risultati
Autonomia e problem solving

Le schede di valutazione da utilizzare saranno differenti a seconda dell'appartenenza del dipendente ad alcune tipologie di mansioni o profili professionali. In ciascuna di queste schede, parametri uguali saranno "pesati" in modo diverso con l'apposizione di un moltiplicatore per evidenziare le attitudini e competenze più importanti nella gestione ottimale del ruolo.

Alla Performance del Personale Dipendente viene attribuito, per ciascun indicatore considerato, un punteggio compreso tra il valore minimo pari a 1 e quello massimo pari a 5, secondo la scala seguente (sono possibili anche valutazioni intermedie, con un decimale di 0.5):

1	Insufficiente
2	Mediocre
3	Adeguito
4	Buono
5	Ottimo

Ciascuno degli elementi di valutazione sopra descritti sarà contestualmente "pesato" in modo differente a seconda delle Categorie e dei profili professionali di appartenenza, applicando un fattore di moltiplicazione differenziato a seconda dei ruoli. A tal fine si allegano al presente le seguenti schede di valutazione con i diversi elementi di valutazione caratteristici delle principali tipologie di ruoli e profili presenti nell'ente;

scheda n. 1 - cat. A) e B);

scheda n. 2 – cat C) e D);

scheda n. 3 – cat C) e D) Polizia Locale.

Il punteggio finale riconosciuto corrisponde alla somma dei punteggi parziali ottenuti, sempre su una base teorica massima di 60 punti assegnabili.

3. METODOLOGIA DI ATTRIBUZIONE DELL'INCENTIVO ECONOMICO

1.4. Modalità di erogazione dei premi di produttività ai dipendenti

Il budget risultante dalla contrattazione collettiva annuale viene suddiviso in relazione al parametro di categoria come segue:

1. dipendenti di categoria A e B con peso 1.3;
2. dipendenti di categoria C con peso 1.4;
3. dipendenti di categoria D con peso 1.5.

Gli import individuali, come determinati applicando i parametri descritti in precedenza vengono poi rideterminati in relazione alla fascia in cui sono inseriti. Il sistema prevede quattro fasce di merito:

- a) Per valutazioni complessive (quota collettiva + individuale) inferiori a 60 punti non si eroga l'incentivazione di risultato;
- b) da > 61 a 70 punti si eroga il 60% dell'incentivo;
- c) da > 71 a 85 punti si eroga l'80% dell'incentivo;
- d) oltre 85 si eroga l'incentivo in valore pieno.

Le economie che conseguono ad un'incentivazione non piena determinano un'economia che è portata in aumento del fondo per il salario accessorio di cui all'art.31, comma 3 CCNL 22/1/2004 dell'anno successivo.

L'attribuzione di una valutazione in valore pari o inferiore al 60% del punteggio previsto dalla scheda di misurazione e valutazione della performance individuale, configura la fattispecie di "insufficiente rendimento" ai fini dell'applicazione dell'art. 55-quater comma 1 lett. f) -quinquies del D.Lgs. 165/2001 che disciplina la fattispecie di "insufficiente rendimento, dovuto alla reiterata violazione degli obblighi concernenti la prestazione lavorativa, stabiliti da norme legislative o regolamentari, dal contratto collettivo o individuale, da atti e provvedimenti dell'amministrazione di appartenenza, e rilevato dalla costante valutazione negativa della performance del dipendente per ciascun anno dell'ultimo triennio, resa a tali specifici fini ai sensi dell'articolo 3, comma 5-bis, del decreto legislativo n. 150 del 2009".

La contrattazione collettiva decentrata individua il contingente di personale cui attribuire la maggiorazione del premio individuale di cui all'art. 69 del CCNL 21/5/2018. La maggiorazione si applica in base alle previsioni contenute nel CCDI vigente.

1.5. Personale a tempo parziale o comandato

Il personale neo assunto o dimessosi in corso d'anno partecipa alla ripartizione degli incentivi in proporzione al tempo di lavoro dovuto all'ente nel periodo di servizio. In caso di part time, si applica il medesimo criterio salvo il caso in cui il dipendente abbia partecipato al raggiungimento di obiettivi o alla realizzazione di progetti in misura non direttamente proporzionale alla prestazione lavorativa: tale circostanza dovrà essere espressamente attestata dal responsabile valutatore.

La valutazione del personale comandato presso l'ente per un periodo di tempo ridotto, e comunque non superiore al 50%, sarà fatta dal superiore gerarchico presso l'ente di appartenenza. Tuttavia il superiore gerarchico presso l'ente da cui dipende prima di fare la valutazione dovrà acquisire il parere del responsabile dell'ufficio dell'ente presso il quale il suo collaboratore presta la parte residua del tempo di lavoro.

Per i dipendenti che si trovano in posizione di comando presso l'ente in una quota di tempo superiore al 50%, la valutazione sarà fatta dal responsabile di quest'ultimo ufficio, acquisendo il parere degli altri superiori gerarchici residuali del dipendente. La valutazione sarà espressa utilizzando la scheda dell'ente utilizzatore.

1.6. Norme di garanzia e procedurali

La valutazione è effettuata dal responsabile apicale.

La scheda di valutazione è consegnata al dipendente dal responsabile apicale nel corso di un colloquio individuale.

Il sistema prevede la possibilità per il dipendente di chiedere una revisione della valutazione della performance individuale al proprio valutatore in sede di colloquio individuale di assegnazione della scheda di valutazione qualora emergano errori materiali nello sviluppo della procedura di valutazione e/ o vi siano elementi di carattere generale che facciano ritenere distorsioni nel processo di valutazione (per esempio comportamenti palesemente difformi nella valutazione tra colleghi).

In via eccezionale, nel caso in cui la valutazione sia inferiore ai 70 punti, il lavoratore può richiedere in forma scritta un colloquio con il valutatore e il NDV a fini conciliativi. Tale richiesta dovrà pervenire entro gg. 15 dal ricevimento della scheda di valutazione.

Tutto il processo di valutazione è collegato alle fasi di presentazione e gestione degli strumenti di programmazione, utilizzando la modulistica apposita. La mancata o parziale compilazione o consegna dei moduli forniti nei tempi richiesti da parte del valutatore, costituisce elemento negativo adeguatamente ponderato dal NDV in sede di valutazione dello stesso Responsabile.

In occasione della conferenza di servizio indetta per esaminare i report sulla gestione del primo semestre i valutatori terranno un colloquio con i dipendenti che, fino a quel momento, avranno effettuato prestazioni valutabili in misura inferiore al 60% del punteggio massimo, al fine di consentire loro di migliorare la prestazione.

MODELLO MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE
 SCHEDA N. 2 – CAT. C) e D)

VARIABILI	DESCRIZIONE DELLE COMPETENZE	Coeff.	PUNTI ASSEGNATI								TOTALI
			1	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5	
Qualità del contributo	Flessibilità personale e professionale	1									0
	Capacità di adattamento ai cambiamenti	1,5									0
	Capacità di lavorare in gruppo	1,5									0
Competenze Dimostrate	Precisione, rispetto dei tempi e produttività	1,5									0
	Capacità di stabilire relazioni con l'utenza	1,5									0
	Capacità di proporre soluzioni innovative	1									0
	Capacità di programmare e organizzare le attività secondo criteri di priorità	1									0
Comportamento Professionale	Livello di impegno e senso di responsabilità	1									0
	Capacità di ottenere risultati	1									0
	Autonomia e problem solving	1									0
											0

MODELLO MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE
 SCHEDA N. 3 – CAT. C) e D) Polizia Locale

VARIABILI	DESCRIZIONE DELLE COMPETENZE	Coeff.	PUNTI ASSEGNATI								TOTALI
			1	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5	
Qualità del contributo	Flessibilità personale e professionale	1,5									0
	Capacità di adattamento ai cambiamenti	1									0
	Capacità di lavorare in gruppo	1,5									0
Competenze Dimostrate	Precisione, rispetto dei tempi e produttività	1									0
	Capacità di stabilire relazioni con l'utenza	1,5									0
	Capacità di proporre soluzioni innovative	1									0
	Capacità di programmare e organizzare le attività secondo criteri di priorità	1									0
Comportamento Professionale	Livello di impegno e senso di responsabilità	1									0
	Capacità di ottenere risultati	1									0
	Autonomia e problem solving	1,5									0
											0

5. DESCRIZIONE DELLE COMPETENZE PER LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL DIPENDENTE

1.7. QUALITÀ DEL CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE DELL'UNITÀ ORGANIZZATIVA DI APPARTENENZA

Capacità di lavorare in gruppo	
1	Appare di norma eccessivamente distaccato e poco collaborativo e non gioca un ruolo positivo nell'ambito dei gruppi di lavoro. Mostra di non comprendere criteri di ottimizzazione superiori a quelli dell'unità organizzativa di appartenenza
2	Indipendentemente dalle competenze tecnico-professionali possedute, non interpreta un ruolo positivo all'interno dei gruppi di lavoro. Non partecipa e non coopera: tende a non condividere le informazioni di cui dispone. Fatica a superare le logiche proprie del suo gruppo di lavoro e assume sovente comportamenti difensivi a fronte di ogni possibile confronto
3	È disponibile al confronto e mostra una sufficiente attitudine ai lavori di gruppo e alla cooperazione, non ponendo ostacoli alla soluzione di problemi anche interdisciplinari e intersettoriali e la costruzione di relazioni di lavoro collaborative
4	Le elevate qualità relazionali e personali gli consentono di contribuire in maniera efficace alla costruzione di un clima lavorativo positivo, orientato alla gestione e alla risoluzione di problemi operativi. Comprende come l'ottimizzazione dei processi che coinvolgono più unità organizzative debba contare sulla collaborazione aperta di tutti gli interessati e si comporta di conseguenza
5	Le elevate qualità relazionali e personali gli consentono di contribuire in maniera efficace alla costruzione di un clima lavorativo positivo, orientato alla gestione e alla risoluzione di problemi operativi. Comprende come l'ottimizzazione dei processi che coinvolgono più unità organizzative debba contare sulla collaborazione aperta di tutti gli interessati e si comporta di conseguenza

Flessibilità personale e professionale	
1	Interpreta il proprio ruolo in maniera discontinua, non sempre attenendosi al comportamento richiesto
2	Tende a interpretare in maniera rigida il proprio ruolo, attenendosi alle attribuzioni e indicazioni comportamentali contenuti nelle normative, nei contratti di lavoro e nelle procedure. L'orientamento espresso nei confronti delle esigenze specifiche della struttura è basso e discontinuo
3	Si attiene alle aspettative di comportamento richieste al suo ruolo, che ricopre e interpreta con moderata flessibilità personale e organizzativa. Risponde in maniera adeguata alle esigenze e alle domande che gli vengono avanzate dalla struttura
4	È solito adattare autonomamente il proprio comportamento alle esigenze organizzative dimostrando una notevole flessibilità, personale e professionale
5	Mostra una notevole sensibilità e capacità di comprensione delle situazioni e delle esigenze del contesto. È solito rendersi disponibile, qualora richiesto dalle circostanze e dal contesto, rivelando un'elevata flessibilità personale e professionale

Capacità di svolgere compiti arricchiti	
1	Non possiede capacità tecnico-professionali e relazionali adeguate e questo si riflette in una prestazione insufficiente
2	Possiede capacità tecnico-professionali e relazionali insufficienti allo svolgimento pieno del proprio ruolo e ciò comporta, talvolta, discontinuità e limiti nella performance
3	Possiede capacità adeguate al proprio ruolo lavorativo e le evidenzia garantendo una discreta qualità della prestazione
4	Possiede buone capacità tecnico-professionali e relazionali e ciò gli consente di svolgere, all'occorrenza, di svolgere prestazioni superiori a quelle strettamente connesse al proprio ruolo
5	Possiede ottime capacità tecnico-professionali e relazionali, superiori a quelle richieste dal suo ruolo e ciò gli consente di assumere incarichi operativi legati a livelli organizzativi superiori a quelli di appartenenza

Capacità di adattamento ai cambiamenti	
1	Subisce passivamente le innovazioni e i cambiamenti e, se può, ne ostacola l'introduzione e ne ritarda l'applicazione
2	Ha un atteggiamento passivo e difensivo nei confronti dei cambiamenti e delle innovazioni: non ne capisce a fondo lo spirito e tende ad applicarli relativamente a aspetti burocratici e procedurali
3	Accetta in linea generale l'innovazione e collabora alla loro introduzione e alla valorizzazione degli obiettivi nell'ambito della sua attività
4	Promuove l'innovazione e ne facilita l'introduzione rispetto ai suoi compiti e a processi lavorativi più ampi, finalizzandola al miglioramento delle performance del gruppo di lavoro
5	Esprime un marcato orientamento alla diffusione dell'innovazione per il miglioramento della performance dell'ufficio/settore e sovente è in prima persona nel rispetto del ruolo promotore del cambiamento

1.8. COMPETENZE DIMOSTRATE

Capacità di programmare e organizzare le attività secondocriteri di priorità	
1	Ha una ridotta capacità di organizzare le proprie attività lavorative, che svolge in maniera meramente burocratica e autoreferenziale. Deve essere abitualmente richiamato al rispetto delle priorità stabilite
2	Mostra un livello limitato di autonomia nell'organizzare le attività. Si attiene alla programmazione concordata con il responsabile, non sempre riuscendo a rispettare le priorità fissate. Si preoccupa poco di come verrà utilizzato il proprio lavoro
3	È in grado di programmare con sufficiente autonomia le attività e i compiti che gli sono affidati rispettando le priorità concordate con il responsabile, consapevole dell'utilizzo dei prodotti del proprio settore da parte di altre unità organizzative seguendo una logica di processo
4	Rispetta le priorità concordate e organizza in maniera autonoma le proprie attività. Utilizza flessibilmente i criteri di priorità, adattandoli alle contingenze e dandone tempestiva informazione al proprio capo, avendo chiara consapevolezza dell'utilizzazione sociale dei prodotti del proprio lavoro
5	Entro linee generali concordate con il suo responsabile, fissa in maniera autonoma i criteri di priorità. Sa valutare situazioni operative e suggerisce al Responsabile eventuali miglioramenti processuali e programmatori delle attività del settore, valutando le situazioni e utilizzando i dati e le informazioni quali feedback

Precisione, rispetto dei tempi e produttività	
1	Non controlla lo stato di avanzamento delle proprie attività e pertanto tende a non rispettare le scadenze concordate. È impreciso e approssimativo e il suo lavoro deve abitualmente essere ricontrollato. Il suo apporto produttivo è generalmente basso e discontinuo
2	Di norma non pone attenzione allo stato di avanzamento delle proprie attività. Risulta scarsamente affidabile in ordine al rispetto dei tempi previsti dai programmi concordati. Il lavoro non è sufficientemente preciso. L'apporto produttivo è accettabile ma improntato al rispetto formale delle regole dell'ufficio
3	Riesce quasi sempre a rispettare i tempi previsti dai programmi concordati. Dà luogo a lavori solitamente privi di errori e con una continuità produttiva adeguata.
4	Rispetta i tempi previsti dai programmi concordati e si sforza di abbreviarli laddove possibile. Esegue con precisione e puntualità i compiti che gli sono stati affidati. Il suo contributo produttivo è buono e ulteriormente valorizzato da una elevata flessibilità
5	Rispetta i tempi previsti ed esprime un forte orientamento alla ricerca di modalità procedurali più efficienti. I suoi lavori sono estremamente precisi. L'apporto produttivo espresso è elevato e completato da un notevole livello di flessibilità

Capacità di stabilire relazioni con l'utenza	
1	Considera raramente lo scopo delle attività di servizio cui è deputato e si dimostra incapace e poco interessato a comprendere le esigenze e le necessità del cittadino. Tende a considerare e vedere il cliente come una seccatura e a ridurre al minimo il proprio impegno nei confronti della comunicazione con l'utenza. Utilizza norme e procedure prevalentemente in funzione difensiva
2	Mostra un orientamento discontinuo verso la risoluzione dei problemi del cittadino. Appare spesso inconsapevole dell'utilizzazione sociale delle proprie attività di servizio ed è solito dare risposte sulla base delle procedure e delle norme esistenti, curandosi poco di comprendere i bisogni del cliente. Comunica con il cittadino in maniera formale, utilizzando un linguaggio burocratico.
3	È orientato alla risoluzione dei problemi del cittadino/cliente. Si dimostra generalmente disponibile e in grado di comunicare in maniera semplice con i clienti. Si impegna abitualmente a spiegare agli utenti i tempi, gli strumenti e le modalità attraverso le quali l'Amministrazione potrà far fronte alle loro esigenze, in un'ottica di dovere di servizio.
4	Dimostra un livello di orientamento al cliente molto elevato. Si adopera nel suo interesse, lo consiglia e lo indirizza anche nel caso di richieste che non rientrino nei compiti da lui direttamente presidiati. Aiuta il cliente a focalizzare i suoi bisogni. Instaura con lui un rapporto di elevata efficacia comunicativa. Tende a ottenere dei feedback nel rapporto con il cittadino, avendo chiara la logica sottostante le attività di erogazione dei servizi
5	Nella logica di servizio al cliente si pone in una prospettiva di medio-lungo termine. Vede il cliente come una risorsa e utilizza il rapporto con l'utenza come feedback per la struttura. Partendo da una intelligente valutazione circa la finalizzazione delle attività di servizio, individua e propone soluzioni organizzative e di miglioramento degli standard di efficienza, efficacia e qualità delle prestazioni dell'Ente

Capacità di proporre soluzioni innovative	
1	Appare decisamente poco orientato verso l'analisi dei processi lavorativi nei quali è coinvolto. Esprime generalmente scetticismo e scarsa considerazione verso le innovazioni
2	Non esprime particolari attitudini personali né professionali verso il miglioramento delle sue prestazioni lavorative
3	Nello svolgimento del proprio lavoro esprime un discreto livello di innovatività e propositività per il miglioramento dell'organizzazione, limitatamente alle attività e alle procedure che gli competono
4	Propone sovente soluzioni innovative, cercando di migliorare le prestazioni quantitative e qualitative dell'unità di appartenenza
5	Esprime un elevato livello di innovatività, riuscendo spesso a proporre soluzioni per problemi collocati in un ambito organizzativo più ampio

1.9. COMPORTAMENTI PROFESSIONALI

Livello di impegno personale e professionale	
1	Mostra un impegno discontinuo e nettamente insufficiente rispetto alle richieste e alle esigenze dell'organizzazione del lavoro. Non è disponibile a richieste da parte dell'organizzazione
2	Evidenzia un livello inadeguato di impegno e di interesse per le attività svolte. Appare poco capace di impegno lavorativo continuato. La sua disponibilità nei confronti di richieste da parte dell'organizzazione è limitata e orientata a una un'interpretazione rigida delle proprie attività e mansioni
3	Il livello di impegno e la disponibilità organizzativa che esprime appare più che adeguato, dal punto di vista qualitativo e quantitativo, ai compiti che gli sono assegnati
4	Mostra un livello di impegno elevato, connesso ad un'apprezzabile flessibilità di orario e personale nei confronti delle richieste dell'organizzazione, che vede come opportunità di crescita professionale
5	Esprime in maniera continuativa un livello di impegno elevato, arricchito da un notevole livello di flessibilità personale e professionale alle richieste dell'organizzazione, che tende spesso a ricercare e stimolare come occasione di crescita professionale

Capacità di ottenere risultati	
1	Si mostra poco capace di perseguire con continuità i compiti e gli obiettivi che gli sono stati assegnati e non esprime grande attenzione verso i risultati che s'intendono perseguire
2	Fa quello che gli viene richiesto e che è previsto dalla interpretazione burocratica del proprio ruolo, senza aver chiaro il risultato che si intende raggiungere
3	Persegue le attività e gli obiettivi assegnati finalizzandoli, se adeguatamente stimolato, all'ottenimento dei risultati quantitativi e qualitativi concordati
4	Esprime un'elevata capacità di perseguire gli obiettivi concordati, avendo chiaro il risultato atteso e ottimizzando l'impiego di risorse e metodi secondo criteri di elevata efficienza ed efficacia
5	Nel perseguire gli obiettivi concordati, si focalizza sui risultati attesi, suggerendo eventuali modifiche ai piani stabiliti per migliorare le performance complessive e, laddove possibile, gli standard attesi

Interesse e motivazione per il lavoro svolto	
1	Appare poco motivato ed ha bisogno costante di stimoli e supervisione direttiva. Non mostra interesse per l'acquisizione di nuove competenze lavorative
2	È poco motivato e interessato a seguire e discutere le possibili evoluzioni dei contenuti del suo lavoro e allo sviluppo e all'acquisizione di nuove competenze lavorative
3	Mostra in alcune circostanze motivazione e interesse per il proprio lavoro, per i risultati conseguiti e per le possibilità evolutive delle attività che svolge. Esprime un sufficiente livello di interesse motivazione all'acquisizione e allo sviluppo delle proprie conoscenze lavorative
4	È fortemente motivato dai risultati conseguiti e dal conseguimento dei risultati. Tende ad acquisire informazioni circa l'evoluzione del suo lavoro ed esprime una forte motivazione e interesse per lo sviluppo delle proprie conoscenze lavorative
5	È fortemente motivato dai risultati conseguiti e dalle prospettive evolutive delle attività che svolge e tende a coinvolgere su questi argomenti i colleghi ed il personale di altre unità operative, influenzandoli positivamente con l'esempio. Esprime elevati livelli di interesse e motivazione per lo sviluppo delle proprie conoscenze e competenze lavorative

Autonomia e problem solving	
1	Necessita di una supervisione continua nell'impostazione del proprio lavoro e nell'espletamento dei compiti, dimostrando un basso livello di autonomia. Appare spesso inadeguato a fronteggiare i problemi connessi con lo svolgimento dei suoi compiti e scarica su altri la ricerca delle soluzioni e le eventuali responsabilità, specie in situazioni di emergenza e di difficoltà
2	Nello svolgimento del suo lavoro mostra un limitato grado di autonomia. Sovente necessita di essere indirizzato e guidato, evidenziando una certa difficoltà nella comprensione e nella risoluzione dei problemi connessi con il suo ambito lavorativo, particolarmente nelle situazioni impreviste. Tende a trarsi indietro di fronte alle difficoltà e alle emergenze
3	Svolge i compiti assegnati con sufficiente margine di autonomia, entro i vincoli operativi esplicitati dal Responsabile. Esprime saltuariamente attitudine ad affrontare, segnalare e risolvere i problemi che gli si presentano nell'ambito delle sue attività di lavoro, intervenendo positivamente in alcune di situazioni problematiche.
4	Mostra un livello di autonomia nello svolgimento delle proprie attività elevato e accetta di buon grado obiettivi impegnativi. Necessita di mere indicazioni generali da parte del capo. Interviene con competenza e tempestività nell'individuazione e nella valutazione dei problemi e nella messa in atto di soluzioni valide, anche in situazioni complesse, impreviste e di urgenza e/o crisi. Rappresenta un punto di riferimento anche per i colleghi
5	Esprime un alto livello di autonomia e di capacità di organizzazione delle proprie attività: accetta compiti estremamente impegnativi che imposta in piena collaborazione con il capo. Individua tempestivamente i problemi emergenti e le possibili soluzioni. È in grado di collaborare e di fronteggiare situazioni particolarmente problematiche e complesse anche a livello superiore rispetto alle sue responsabilità

scheda n. 1 - cat A) e B)

MODELLO MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE
SCHEDA N. 1 – CAT. A) e B)

VARIABILI	DESCRIZIONE DELLE COMPETENZE	Coeff.	PUNTI ASSEGNATI								TOTALI
			1	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5	
Qualità del contributo	Flessibilità personale e professionale	2									0
	Capacità di svolgere compiti arricchiti	3									0
Competenze Dimostrate	Precisione, rispetto dei tempi e produttività	3									0
	Capacità di stabilire relazione con l'utenza	2									0
Comportamento Professionale	Livello di impegno personale e professionale	1									0
	Interesse e motivazione per il lavoro svolto	1									0
											0

scheda n. 2 - cat C) e D)

MODELLO MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE
 SCHEDA N. 2 – CAT. C) e D)

VARIABILI	DESCRIZIONE DELLE COMPETENZE	Coeff.	PUNTI ASSEGNATI							TOTALI	
			1	2	2,5	3	3,5	4	4,5		5
Qualità del contributo	Flessibilità personale e professionale	1									0
	Capacità di adattamento ai cambiamenti	1,5									0
	Capacità di lavorare in gruppo	1,5									0
Competenze Dimostrate	Precisione, rispetto dei tempi e produttività	1,5									0
	Capacità di stabilire relazioni con l'utenza	1,5									0
	Capacità di proporre soluzioni innovative	1									0
	Capacità di programmare e organizzare le attività secondo criteri di priorità	1									0
Comportamento Professionale	Livello di impegno e senso di responsabilità	1									0
	Capacità di ottenere risultati	1									0
	Autonomia e problem solving	1									0
											0

scheda n. 3 - cat C) e D) PL

MODELLO MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE
 SCHEDA N. 3 – CAT. C) e D) Polizia Locale

VARIABILI	DESCRIZIONE DELLE COMPETENZE	Coeff.	PUNTI ASSEGNATI							TOTALI	
			1	2	2,5	3	3,5	4	4,5		5
Qualità del contributo	Flessibilità personale e professionale	1,5									0
	Capacità di adattamento ai cambiamenti	1									0
	Capacità di lavorare in gruppo	1,5									0
Competenze Dimostrate	Precisione, rispetto dei tempi e produttività	1									0
	Capacità di stabilire relazioni con l'utenza	1,5									0
	Capacità di proporre soluzioni innovative	1									0
	Capacità di programmare e organizzare le attività secondo criteri di priorità	1									0
Comportamento Professionale	Livello di impegno e senso di responsabilità	1									0
	Capacità di ottenere risultati	1									0
	Autonomia e problem solving	1,5									0
											0

Qualità contributo

Capacità di lavorare in gruppo	
1	Appare di norma eccessivamente distaccato e poco collaborativo e non gioca un ruolo positivo nell'ambito dei gruppi di lavoro. Mostra di non comprendere criteri di ottimizzazione superiori a quelli dell'unità organizzativa di appartenenza
2	non interpreta un ruolo positivo all'interno dei gruppi di lavoro. Non partecipa e non coopera: tende a non condividere le informazioni di cui dispone. Fatica a superare le logiche proprie del suo gruppo di lavoro e assume sovente comportamenti difensivi a fronte di ogni possibile confronto
3	È disponibile al confronto e mostra una sufficiente attitudine ai lavori di gruppo e alla cooperazione, non ponendo ostacoli alla soluzione di problemi anche interdisciplinari e intersettoriali e la costruzione di relazioni di lavoro collaborative
4	Le elevate qualità relazionali e personali gli consentono di contribuire in maniera efficace alla costruzione di un clima lavorativo positivo, orientato alla gestione e alla risoluzione di problemi operativi. Comprende come l'ottimizzazione dei processi che coinvolgono più unità organizzative debba contare sulla collaborazione per tutti gli interessi e riformata, di conseguenza
5	qualità sociali e relazionali di cui dispone nel contribuire a costruire il "senso della squadra". È disponibile dal punto di vista personale e professionale e si adopera per il superamento delle logiche del proprio settore, proponendo soluzioni a problemi intersettoriali che gli vengono presentate

Flessibilità personale e professionale	
1	Interpreta il proprio ruolo in maniera discontinua, non sempre attenendosi al comportamento richiesto
2	Tende a interpretare in maniera rigida il proprio ruolo, attenendosi alle attribuzioni e indicazioni comportamentali contenuti nelle normative, nei contratti di lavoro e nelle procedure. L'orientamento espresso nei confronti delle esigenze specifiche della struttura è basso e discontinuo
3	Si attiene alle aspettative di comportamento richieste al suo ruolo, che ricopre e interpreta con moderata flessibilità personale e organizzativa. Risponde in maniera adeguata alle esigenze e alle domande che gli vengono avanzate dalla struttura
4	È solito adattare autonomamente il proprio comportamento alle esigenze organizzative dimostrando una notevole flessibilità, personale e professionale
5	Mostra una notevole sensibilità e capacità di comprensione delle situazioni e delle esigenze del contesto. È solito rendersi disponibile, qualora richiesto dalle circostanze e dal contesto, rivelando un'elevata flessibilità personale e professionale

Capacità di svolgere compiti arricchiti	
1	Non possiede capacità tecnico-professionali e relazionali adeguate e questo si riflette in una prestazione insufficiente
2	Possiede capacità tecnico-professionali e relazionali insufficienti allo svolgimento pieno del proprio ruolo e ciò comporta, talvolta, discontinuità e limiti nella performance
3	Possiede capacità adeguate al proprio ruolo lavorativo e le evidenzia garantendo una discreta qualità della prestazione
4	Possiede buone capacità tecnico-professionali e relazionali e ciò gli consente di svolgere, all'occorrenza, di svolgere prestazioni superiori a quelle strettamente connesse al proprio ruolo
5	Possiede ottime capacità tecnico-professionali e relazionali, superiori a quelle richieste dal suo ruolo e ciò gli consente di assumere incarichi operativi legati a livelli organizzativi superiori a quelli di appartenenza

Capacità di adattamento ai cambiamenti	
1	Subisce passivamente le innovazioni e i cambiamenti e, se può, ne ostacola l'introduzione e ne ritarda l'applicazione
2	Ha un atteggiamento passivo e difensivo nei confronti dei cambiamenti e delle innovazioni: non ne capisce a fondo lo spirito e tende ad applicarli relativamente a aspetti burocratici e procedurali

Qualità contributo

3	Accetta in linea generale l'innovazione e collabora alla loro introduzione e alla valorizzazione degli obiettivi nell'ambito della sua attività
4	Promuove l'innovazione e ne facilita l'introduzione rispetto ai suoi compiti e a processi lavorativi più ampi, finalizzandola al miglioramento delle performance del gruppo di lavoro
5	Esprime un marcato orientamento alla diffusione dell'innovazione per il miglioramento della performance dell'ufficio/settore e sovente è in prima persona nel rispetto del ruolo promotore del cambiamento

Competenze dimostrate

Capacità di programmare e organizzare le attività secondocriteri di priorità	
1	Ha una ridotta capacità di organizzare le proprie attività lavorative, che svolge in maniera meramente burocratica e autoreferenziale. Deve essere abitualmente richiamato al rispetto delle priorità stabilite
2	Mostra un livello limitato di autonomia nell'organizzare le attività. Si attiene alla programmazione concordata con il responsabile, non sempre riuscendo a rispettare le priorità fissate. Si preoccupa poco di come verrà utilizzato il proprio lavoro
3	È in grado di programmare con sufficiente autonomia le attività e i compiti che gli sono affidati rispettando le priorità concordate con il responsabile, consapevole dell'utilizzo dei prodotti del proprio settore da parte di altre unità organizzative seguendo una logica di processo
4	Rispetta le priorità concordate e organizza in maniera autonoma le proprie attività. Utilizza flessibilmente i criteri di priorità, adattandoli alle contingenze e dandone tempestiva informazione al proprio capo, avendo chiara consapevolezza dell'utilizzazione sociale dei prodotti del proprio lavoro
5	Entro linee generali concordate con il suo responsabile, fissa in maniera autonoma i criteri di priorità. Sa valutare situazioni operative e suggerisce al responsabile eventuali miglioramenti processuali e programmi delle attività del settore, valutando le situazioni e utilizzando i dati e le informazioni quali feedback

Precisione, rispetto dei tempi e produttività	
1	Non controlla lo stato di avanzamento delle proprie attività e pertanto tende a non rispettare le scadenze concordate. È impreciso e approssimativo e il suo lavoro deve abitualmente essere ricontrollato. Il suo apporto produttivo è generalmente basso e discontinuo
2	Di norma non pone attenzione allo stato di avanzamento delle proprie attività. Risulta scarsamente affidabile in ordine al rispetto dei tempi previsti dai programmi concordati. Il lavoro non è sufficientemente preciso. L'apporto produttivo è accettabile ma improntato al rispetto formale delle regole dell'ufficio
3	Riesce quasi sempre a rispettare i tempi previsti dai programmi concordati. Dà luogo a lavori solitamente privi di errori e con una continuità produttiva adeguata.
4	Rispetta i tempi previsti dai programmi concordati e si sforza di abbreviarli laddove possibile. Esegue con precisione e puntualità i compiti che gli sono stati affidati. Il suo contributo produttivo è buono e ulteriormente valorizzato da una elevata flessibilità
5	Rispetta i tempi previsti ed esprime un forte orientamento alla ricerca di modalità procedurali più efficienti. I suoi lavori sono estremamente precisi. L'apporto produttivo espresso è elevato e completato da un notevole livello di flessibilità

Capacità di stabilire relazioni con l'utenza	
1	Considera raramente lo scopo delle attività di servizio cui è deputato e si dimostra incapace e poco interessato a comprendere le esigenze e le necessità del cittadino. Tende a considerare e vedere il cliente come una seccatura e a ridurre al minimo il proprio impegno nei confronti della comunicazione con l'utenza. Utilizza norme e procedure prevalentemente in funzione difensiva
2	Mostra un orientamento discontinuo verso la risoluzione dei problemi del cittadino. Appare spesso inconsapevole dell'utilizzazione sociale delle proprie attività di servizio ed è solito dare risposte sulla base delle procedure e delle norme esistenti, curandosi poco di comprendere i bisogni del cliente. Comunica con il cittadino in maniera formale, utilizzando un linguaggio burocratico
3	È orientato alla risoluzione dei problemi del cittadino/cliente. Si dimostra generalmente disponibile e in grado di comunicare in maniera semplice con i clienti. Si impegna abitualmente a spiegare agli utenti i tempi, gli strumenti e le modalità attraverso le quali l'Amministrazione potrà far fronte alle loro esigenze, in un'ottica di dovere di servizio.
4	Dimostra un livello di orientamento al cliente molto elevato. Si adopera nel suo interesse, lo consiglia e lo indirizza anche nel caso di richieste che non rientrino nei compiti da lui direttamente presidiati. Aiuta il cliente a focalizzare i suoi bisogni. Instaura con lui un rapporto di elevata efficacia comunicativa. Tende a ottenere dei feedback nel rapporto con il cittadino, avendo chiara la logica sottostante le attività di erogazione dei servizi

Competenze dimostrate

5	Nella logica di servizio al cliente si pone in una prospettiva di medio-lungo termine. Vede il cliente come una risorsa e utilizza il rapporto con l'utenza come feed back per la struttura. Partendo da una intelligente valutazione circa la finalizzazione delle attività di servizio, individua e propone soluzioni organizzative e di miglioramento degli standard di efficienza, efficacia e qualità delle prestazioni dell'Ente
---	--

Capacità di proporre soluzioni innovative

1	Appare decisamente poco orientato verso l'analisi dei processi lavorativi nei quali è coinvolto. Esprime generalmente scetticismo e scarsa considerazione verso le innovazioni
2	Non esprime particolari attitudini personali né professionali verso il miglioramento delle sue prestazioni lavorative
3	Nello svolgimento del proprio lavoro esprime un discreto livello di innovatività e propositività per il miglioramento dell'organizzazione, limitatamente alle attività e alle procedure che gli competono
4	Propone sovente soluzioni innovative, cercando di migliorare le prestazioni quantitative e qualitative dell'unità di appartenenza
5	Esprime un elevato livello di innovatività, riuscendo spesso a proporre soluzioni per problemi collocati in un ambito organizzativo più ampio

Comportamenti professionali

Livello di impegno personale e professionale	
1	Mostra un impegno discontinuo e nettamente insufficiente rispetto alle richieste e alle esigenze dell'organizzazione del lavoro. Non è disponibile a richieste da parte dell'organizzazione
2	Evidenzia un livello inadeguato di impegno e di interesse per le attività svolte. Appare poco capace di impegno lavorativo continuato. La sua disponibilità nei confronti di richieste da parte dell'organizzazione è limitata e orientata a una un'interpretazione rigida delle proprie attività e mansioni
3	Il livello di impegno e la disponibilità organizzativa che esprime appare più che adeguato, dal punto di vista qualitativo e quantitativo, ai compiti che gli sono assegnati
4	Mostra un livello di impegno elevato, connesso ad un'apprezzabile flessibilità di orario e personale nei confronti delle richieste dell'organizzazione, che vede come opportunità di crescita professionale
5	Esprime in maniera continuativa un livello di impegno elevato, arricchito da un notevole livello di flessibilità personale e professionale alle richieste dell'organizzazione, che tende spesso a ricercare e stimolare come occasione di crescita professionale

Capacità di ottenere risultati	
1	Si mostra poco capace di perseguire con continuità i compiti e gli obiettivi che gli sono stati assegnati e non esprime grande attenzione verso i risultati che s'intendono perseguire
2	Fa quello che gli viene richiesto e che è previsto dalla interpretazione burocratica del proprio ruolo, senza aver chiaro il risultato che si intende raggiungere
3	Persegue le attività e gli obiettivi assegnati finalizzandoli, se adeguatamente stimolato, all'ottenimento dei risultati quantitativi e qualitativi concordati
4	Esprime un'elevata capacità di perseguire gli obiettivi concordati, avendo chiaro il risultato atteso e ottimizzando l'impiego di risorse e metodi secondo criteri di elevata efficienza ed efficacia
5	Nel perseguire gli obiettivi concordati, si focalizza sui risultati attesi, suggerendo eventuali modifiche ai piani stabiliti per migliorare le performance complessive e, laddove possibile, gli standard attesi

Interesse e motivazione per il lavoro svolto	
1	Appare poco motivato ed ha bisogno costante di stimoli e supervisione direttiva. Non mostra interesse per l'acquisizione di nuove competenze lavorative
2	È poco motivato e interessato a seguire e discutere le possibili evoluzioni dei contenuti del suo lavoro e allo sviluppo e all'acquisizione di nuove competenze lavorative
3	Mostra in alcune circostanze motivazione e interesse per il proprio lavoro, per i risultati conseguiti e per le possibilità evolutive delle attività che svolge. Esprime un sufficiente livello di interesse motivazione all'acquisizione e allo sviluppo delle proprie conoscenze lavorative
4	È fortemente motivato dallo svolgimento dei compiti e dal conseguimento dei risultati. Tende ad acquisire informazioni circa l'evoluzione del suo lavoro ed esprime una forte motivazione e interesse per lo sviluppo delle proprie conoscenze lavorative
5	È fortemente motivato dai risultati conseguiti e dalle prospettive evolutive delle attività che svolge e tende a coinvolgere su questi argomenti i colleghi ed il personale di altre unità operative, influenzandoli positivamente con l'esempio. Esprime elevati livelli di interesse e motivazione per lo sviluppo delle proprie conoscenze e competenze lavorative

Autonomia e problem solving	
1	Necessita di una supervisione continua nell'impostazione del proprio lavoro e nell'espletamento dei compiti, dimostrando un basso livello di autonomia. Appare spesso inadeguato a fronteggiare i problemi connessi con lo svolgimento dei suoi compiti e scarica su altri la ricerca delle soluzioni e le eventuali responsabilità, specie in situazioni di emergenza e di difficoltà

Comportamenti professionali

2	Nello svolgimento del suo lavoro mostra un limitato grado di autonomia. Sovente necessita di essere indirizzato e guidato, evidenziando una certa difficoltà nella comprensione e nella risoluzione dei problemi connessi con il suo ambito lavorativo, particolarmente nelle situazioni impreviste. Tende a trarsi indietro di fronte alle difficoltà e alle emergenze
3	Svolge i compiti assegnati con sufficiente margine di autonomia, entro i vincoli operativi esplicitati dal Responsabile. Esprime saltuariamente attitudine ad affrontare, segnalare e risolvere i problemi che gli si presentano nell'ambito delle sue attività di lavoro, intervenendo positivamente in alcune di situazioni problematiche.
4	Mostra un livello di autonomia nello svolgimento delle proprie attività elevato e accetta di buon grado obiettivi impegnativi. Necessita di mere indicazioni generali da parte del capo. Interviene con competenza e tempestività nell'individuazione e nella valutazione dei problemi e nella messa in atto di soluzioni valide, anche in situazioni complesse, impreviste e di urgenza e/o crisi. Rappresenta un punto di riferimento anche per i colleghi
5	Esprime un alto livello di autonomia e di capacità di organizzazione delle proprie attività: accetta compiti estremamente impegnativi che imposta in piena collaborazione con il capo. Individua tempestivamente i problemi emergenti e le possibili soluzioni. È in grado di collaborare e di fronteggiare situazioni particolarmente problematiche e complesse anche a livello superiore rispetto alle sue responsabilità