



Città di Brienza

(Prov. di Potenza)

(D.p.r. del 7/11/2005)

Piazza dell'Unità d'Italia – 85050 Brienza – tel. 0975381003 - fax
0975381988

comune.brienza@cert.ruparbasilicata.it

www.comune.brienza.pz.it

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Approvato con Delibera di G. C. n. **36** del **1 APR 2014**

1. INTRODUZIONE

La legge-delega 4 marzo 2009, n. 15, ed il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, di seguito "Decreto", introducono il concetto di *performance organizzativa ed individuale*, sostituendo definitivamente il concetto di *produttività individuale e collettiva*, sopravvissuto nel processo di contrattualizzazione della pubblica amministrazione, a partire dal decreto legislativo 3 febbraio 1993, n.29.

L'articolo 7 del Decreto dispone, in particolare, che le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tal fine, le stesse adottano, con apposito provvedimento, il "Sistema di misurazione e valutazione della performance".

L'articolo 45 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nel testo novellato dall'articolo 57, comma 1, lettera b), del Decreto, collega la performance organizzativa "*all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione*".

L'articolo 7, comma 2, lettera a), del Decreto, assegna la funzione di misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura organizzativa nel suo complesso, all'Organismo indipendente di valutazione della performance, di cui all'articolo 14 del Decreto.

Il suddetto art. 14 del Decreto non si applica direttamente ai Comuni stante il mancato rinvio disposto dall'art.16, comma 2, del Decreto.

L'articolo 8 del Decreto definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa.

L'articolo 9 del Decreto, nell'introdurre la *performance individuale*, distingue tra la valutazione dei dirigenti e la valutazione del personale con qualifica non dirigenziale, stabilendo espressamente:

- al comma 1, che "*la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità; al raggiungimento di specifici obiettivi individuali; alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi*";
- al comma 2, che la misurazione e la valutazione della performance individuale del personale sono effettuate dai dirigenti e che esse sono collegate "*al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, nonché alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi*".

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance, di seguito "Sistema", ha ad oggetto sia la misurazione e la valutazione della performance organizzativa, sia la misurazione e la valutazione della performance individuale, con specifico riferimento, in quest'ultimo caso:

- Ai Responsabili di Area titolari di posizione organizzativa
- Al personale non responsabile di Area.

Il presente Sistema affida la misurazione e la valutazione delle performance al **Nucleo di Valutazione**.

Il Sistema, nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 7 del Decreto ed in base alle direttive adottate dalla Commissione di cui all'articolo 13 del Decreto individua:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema;
- le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo di gestione e strategico esistenti;
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Il Sistema contiene le modalità ed i tempi con cui il Comune gestisce il Ciclo di gestione della performance di cui all'articolo 4 del Decreto, definisce gli obiettivi e gli indicatori di cui all'articolo 5 del Decreto, effettua il monitoraggio della performance di cui all'articolo 6 del Decreto.

2. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

2.1. Gli ambiti

Ai sensi dell'articolo 8 del Decreto, il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

➤ quanto agli obiettivi oggetto di misurazione e valutazione:

- l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di raggiungimento dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli *standard* qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;

- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
 - la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati, anche alla luce delle "Linee guida per la definizione degli standard di qualità", emanate dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche, con Delibera n. 88 del 24 giugno 2010;
 - il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità;
- **quanto alla misurazione e valutazione degli obiettivi programmati:**
- l'impatto delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- **quanto al coinvolgimento di soggetti esterni all'amministrazione:**
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi.

2.2. Gli obiettivi

L'individuazione degli obiettivi è definita con l'approvazione nelle linee guida di mandato.

Entro **due mesi** precedenti il termine di approvazione del Bilancio di previsione, la Giunta, definisce le priorità e i criteri generali per l'allocazione delle risorse finanziarie – da effettuarsi in sede di formazione del bilancio di previsione – che vengono anticipate, nel corso di appositi incontri di condivisione, ai responsabili di Area, al fine di recepirne contributi e suggerimenti volti a garantire:

- l'armonia tra gli obiettivi previsti dal Programma di Mandato e quelli legati all'attività istituzionale del Comune;
- la coerenza fra il ciclo di programmazione strategica e il ciclo di programmazione finanziaria.

Entro **30 giorni** dall'approvazione del bilancio da parte del Consiglio Comunale, il **Segretario Comunale**, cura la predisposizione del Piano Esecutivo di Gestione – Piano della Performance, coadiuvato, nella logica della programmazione partecipata, dai Responsabili di Area e avvalendosi del supporto dei componenti esterni del nucleo di valutazione per l'attestazione della misurabilità degli obiettivi individuati.

Al fine di garantire l'assoluta coerenza fra il ciclo di programmazione strategica ed il ciclo di programmazione finanziaria, si provvede alla predisposizione contestuale delle schede PEG relative a ciascun Responsabile contenenti gli obiettivi annuali e gli indicatori di risultato.

La Giunta Comunale approva il Piano Esecutivo di Gestione – Piano della Performance che trasmette ai responsabili per la relativa accettazione.

2.3. La misurazione e la valutazione degli obiettivi programmati

Il periodo marzo-dicembre è dedicato alla realizzazione delle fasi previste dai singoli obiettivi programmati ed assegnati; a fine settembre, in concomitanza con il processo di verifica degli equilibri finanziari, è prevista una fase intermedia di verifica, con il coinvolgimento del Nucleo di Valutazione, sull'andamento degli obiettivi programmati da parte dei Responsabili di Area. In tale fase è possibile inoltre, per quest'ultimi, proporre modifiche ed integrazioni sulle fasi progettuali e sugli indicatori sulla scorta anche delle mutate condizioni o priorità che eventualmente sono nel frattempo emerse.

Il **meese di gennaio** è dedicato alla stesura della relazione generale sull'attività amministrativa e la gestione dell'anno precedente e alla rilevazione dei risultati raggiunti in relazione agli indicatori di risultato. Entro il **meese di febbraio** il Nucleo di Valutazione attesta il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati.

La fase di "consolidamento" dei risultati porterà infine alla redazione ed approvazione del Rendiconto di Gestione e del Referto annuale del Controllo di Gestione – Relazione sulla Performance.

La valutazione della performance organizzativa dell'ente fornisce un contributo del 10% del punteggio complessivo di ciascun lavoratore ed il relativo referto dovrà essere elaborato dal Nucleo di valutazione entro il mese di gennaio dell'anno successivo.

3. PERFORMANCE INDIVIDUALE

3.1 Gli ambiti

L'articolo 4, comma 2, lettera e), sub 1), della legge 4 marzo 2009, n. 15, ha previsto la valutazione per tutto il personale delle pubbliche amministrazioni.

L'articolo 9 del Decreto ha introdotto gli indicatori ai quali collegare la misurazione e la valutazione della performance individuale, determinando:

1. per i dirigenti e per il personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e

responsabilità:

- gli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;

2. per il personale con qualifica non dirigenziale:

- il raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, le competenze dimostrate ed i comportamenti professionali e organizzativi.

3.2 Il sistema di misurazione e valutazione individuale del Comune di

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale adottato dal Comune si caratterizza:

- per aver posto un collegamento strettissimo fra la performance organizzativa e la performance individuale. La valutazione di ciascuna unità organizzativa è posta alla base della valutazione individuale del personale che vi lavora, della posizione organizzativa che la dirige e del segretario comunale;
- per la compattezza ed omogeneità, in quanto tutto il personale, dirigenziale e non, è valutato con gli stessi meccanismi.

Il sistema si basa sulla valutazione di due componenti: gli obiettivi conseguiti ed i comportamenti organizzativi dimostrati.

La misurazione del grado di conseguimento degli obiettivi assegnati fornisce un contributo del **40%** del punteggio di ciascun lavoratore.

Entro il mese di gennaio il livello di rendimento dei servizi è determinato dal Responsabile di Area sulla base dell'attuazione del Piano Esecutivo di Gestione compilando la "Scheda PEG" correlata.

Il Nucleo di Valutazione procede alla certificazione della percentuale di realizzazione.

Per quanto riguarda il Responsabile di Area, la determinazione della quota del punteggio di valutazione relativa avviene calcolando la media dei risultati delle schede PEG dei servizi di competenza; per il restante personale invece il punteggio si calcola in base alla % di partecipazione al raggiungimento degli obiettivi dei servizi a cui è stato assegnato.

La valutazione dei comportamenti organizzativi attesi dal valutato con il ruolo effettivamente esercitato nell'organizzazione fornisce un contributo del **50%** del punteggio di ciascun lavoratore.

In apposite sessioni di colloquio con il Nucleo di Valutazione e ciascun Responsabile di area sono analizzati l'andamento dell'attività, i risultati conseguiti e le ragioni addotte per l'eventuale mancato raggiungimento degli obiettivi.

Allo stesso modo sono svolti colloqui di valutazione per ciascun dipendente a cura del relativo Responsabile.

Per quanto riguarda la valutazione dei comportamenti organizzativi attesi si è scelto di differenziare gli elementi di analisi del personale Responsabile di Area da quello del restante personale.

A seguito della redazione delle schede di valutazione della performance per ognuno dei dipendenti si procede con la consegna delle stesse entro il mese di febbraio.

3.3 Procedure di conciliazione

Il lavoratore entro 5 giorni dal ricevimento della scheda di valutazione effettuata dal Responsabile, può proporre al Nucleo di Valutazione le proprie osservazioni in forma scritta; sulle osservazioni decide il Nucleo di Valutazione, sentito il valutatore, sempre in forma scritta entro i successivi 5 giorni.

4. POSIZIONAMENTO DEL PERSONALE NELLE FASCE DI MERITO

Il metodo di seguito descritto si applica con riferimento agli obiettivi di gestione 2011 e seguenti.

4.1 RESPONSABILI DI AREA TITOLARI DI POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Per quanto riguarda il personale Responsabile di Area, il decreto n°150 del 2009 tace sul loro posizionamento in fasce di merito;

Tuttavia, al fine di garantire l'attribuzione selettiva delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance, con riferimento a queste posizioni si procede con l'erogazione della retribuzione di risultato in presenza delle seguenti condizioni e modalità:

1. valutazione minima di 60/100;

2. frequenza lavorativa di almeno 6 mesi nell'anno di riferimento;
3. rapporto tra retribuzione di risultato teorica e punteggio di valutazione conseguito;

4.2 PERSONALE NON DIRIGENZIALE

Per quanto riguarda il personale non Responsabile di Area si procede alla suddivisione dei dipendenti in tre fasce di merito così determinate:

| Fascia di merito | % di personale non dirigenziale | % di risorse da attribuire |
|------------------|---------------------------------|----------------------------|
| 1 | 35% | 45% |
| 2 | 30% | 30% |
| 3 | 25% | 20% |
| 4 | 10% | 5% |

La ripartizione in fasce di merito avviene, con riferimento a tutto il personale non dirigenziale in servizio presso l'ente, in base alle valutazioni conseguite e indipendentemente dalla categoria economica di ciascuno; in caso di parità di punteggio, si calcolerà la media delle votazioni degli ultimi tre anni di servizio c/o il Comune di ed in caso di ulteriore parità si terrà conto dell'anzianità di servizio presso il Comune di

Nel caso in cui risulti che il numero di dipendenti collocati in ciascuna fascia di merito in base alla percentuale suddetta non sia intero, si arrotonderà all'unità superiore o inferiore in modo da non dare resti o eccedenze.

Per essere ammessi al processo di ripartizione in fasce di merito occorre una valutazione minima di 60/100 ed una frequenza lavorativa di almeno 6 mesi nell'anno oggetto del processo di valutazione.

La percentuale di risorse economiche da attribuire a ciascuna fascia di merito sarà stabilito in sede di contrattazione collettiva decentrata (nel rispetto dell'obbligo di destinare una quota prevalente delle risorse alla fascia alta di merito rispetto alle altre) nella quale saranno, altresì, definiti i criteri per procedere, all'interno delle fasce, alla quantificazione dell'ammontare del premio da erogare.

Contestualmente alla erogazione al personale del trattamento accessorio vengono pubblicate sul sito internet comunale, nella sezione Trasparenza, valutazione e merito, le tabelle relative alla valutazione delle performance così come previsto dalla normativa di riferimento.

5. SCHEDE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Di seguito si riportano le schede di valutazione differenziate tra quella destinata al personale non dirigente e quella destinata ai Responsabili di Area titolari di posizioni organizzative.

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE NON DIRIGENZIALE

| | |
|------------------------|----------------------|
| COGNOME: | NOME: |
| AREA/SETTORE: | SERVIZIO: |
| CATEGORIA: | POSIZIONE ECONOMICA: |
| PROFILO PROFESSIONALE: | |

| Elementi di Valutazione utilizzati dal Responsabile dell'Area | Punteggio assegnato |
|---|----------------------------|
| Punteggio attribuito a seguito della valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al Servizio | Max 40 punti |
| Valutazione da parte del Responsabile di Area Titolare Posizione Organizzativa | Max 50 punti |
| Capacità di relazionarsi nello svolgimento del lavoro con i colleghi e l'utenza | Da 0 a 3 |
| Efficienza organizzativa e affidabilità | Da 0 a 5 |
| Capacità di lavorare e di gestire il ruolo di competenza | Da 0 a 3 |
| Tensione motivazionale al miglioramento del livello di professionalità | Da 0 a 7 |
| Grado di responsabilizzazione verso i risultati. | Da 0 a 3 |
| Abilità tecnico operativa | Da 0 a 7 |
| Livello di autonomia – Iniziativa | Da 0 a 7 |
| Rispetto dei tempi di esecuzione - Rilascio delle procedure | Da 0 a 3 |
| Quantità delle prestazioni | Da 0 a 5 |
| Flessibilità | Da 0 a 7 |
| Performance organizzativa | Max 10 punti |
| TOTALE | Max 100 punti |

| | |
|-----------|--|
| COMUNE DI | |
|-----------|--|

| | |
|-------------------------|---------------------------------|
| Il Responsabile di Area | Il dipendente per presa visione |
| | |

Il sottoscritto autorizza l'accesso ai dati della presente scheda ai rappresentanti della r.s.u. e delle organizzazioni e confederazioni sindacali.

| |
|----------------------------------|
| Il dipendente per autorizzazione |
| |

Valutazione da parte del Titolare Posizione Organizzativa (Max 50 punti):

Per ogni criterio di valutazione si possono indicare solo numeri interi.

CAPACITÀ DI RELAZIONE CON COLLEGHI E L'UTENZA

Si valutano le capacità nell'instaurare un rapporto di collaborazione con i colleghi, a superare nel lavoro l'approccio fondato su scelte di natura individualistica mentre nella gestione del rapporto con l'utenza le capacità di relazione e di gestire eventuali momenti di stress e conflittuali.

PUNTEGGIO DA 0 a 3

EFFICIENZA ORGANIZZATIVA ED AFFIDABILITÀ

Si valutano le capacità di impostare correttamente il proprio lavoro, con efficienza e autonomia e di ridefinire gli aspetti procedurali ed organizzativi del proprio lavoro, in relazione al mutare delle condizioni di riferimento.

PUNTEGGIO DA 0 a 5

CAPACITÀ DI LAVORARE E DI GESTIRE IL RUOLO RIVESTITO

Si valutano l'attitudine al lavoro di gruppo, la gestione del proprio ruolo all'interno del gruppo di lavoro, la collaborazione con il responsabile al fine di accrescere lo standard quali - quantitativo del servizio.

PUNTEGGIO DA 0 a 3

TENSIONE MOTIVAZIONALE AL MIGLIORAMENTO DEL LIVELLO DI PROFESSIONALITÀ

Si valuta l'interesse a migliorare la propria professionalità, all'autoaggiornamento professionale, alle esigenze di studio della normativa o di approfondimento delle tematiche professionali.

PUNTEGGIO DA 0 a 7

GRADO DI RESPONSABILIZZAZIONE VERSO I RISULTATI

Si valuta la capacità di verificare la qualità delle prestazioni di servizio a cui è chiamato a contribuire, al coinvolgimento nelle esigenze connesse alla realizzazione dei programmi, alle tempistiche di lavoro, anche al fine di migliorare l'immagine dell'Ente.

PUNTEGGIO DA 0 a 3

ABILITÀ TECNICO OPERATIVA

Si valutano le competenze proprie del valutato in rapporto al ruolo a cui è preposto, le abilità di tipo tecnico-operativo anche riguardo all'utilizzo dei mezzi informatici.

PUNTEGGIO DA 0 a 7

LIVELLO DI AUTONOMIA E DI INIZIATIVA

Si valutano la capacità di organizzazione del proprio lavoro, rispetto ai compiti assegnati da programmi o ai tempi di attesa dell'utenza, rispetto all'avvio di iniziative, anche in condizioni di criticità e tensione organizzativa (picchi di carico di lavoro).

PUNTEGGIO DA 0 a 7

RISPETTO DEI TEMPI DI ESECUZIONE

Si valuta la capacità di rispettare i tempi di esecuzione assegnatigli e di proporre soluzioni rivolte alla semplificazione dei processi di erogazione dei servizi.

PUNTEGGIO DA 0 a 3

QUANTITÀ DELLE PRESTAZIONI

Si valuta la capacità di assicurare un prodotto o servizio rispondente alla distribuzione del carico di lavoro ordinario, tenendo conto delle sollecitazioni del responsabile.

PUNTEGGIO DA 0 a 5

FLESSIBILITÀ

Si valuta la capacità di interpretare le esigenze di adattamento organizzativo alle variabili esterne al fine di assicurare un elevato indice di gradimento delle prestazioni del servizio, sia all'utenza che all'Amministrazione.

PUNTEGGIO DA 0 a 7

Performance organizzativa (Max 10 punti):

| Punti | |
|-------|---|
| 0 | Il giudizio della valutazione è gravemente insufficiente (soddisfazione $\leq 30\%$) |
| 2 | Il giudizio della valutazione è insufficiente (soddisfazione $>30\%$ e $\leq 49\%$) |
| 5 | Il giudizio della valutazione è lievemente insufficiente (soddisfazione $>49\%$ e $\leq 59\%$) |
| 6 | Il giudizio della valutazione è sufficiente (soddisfazione $>59\%$ e $\leq 69\%$) |
| 7 | Il giudizio della valutazione è discreto (soddisfazione $>69\%$ e $\leq 79\%$) |
| 8 | Il giudizio della valutazione è buono (soddisfazione $>79\%$ e $\leq 89\%$) |
| 10 | Il giudizio della valutazione è ottimo (soddisfazione $>89\%$) |

SCHEDA VALUTAZIONE del Responsabile di Area

| | |
|------------------------|----------------------|
| COGNOME: | NOME: |
| AREA/SETTORE: | SERVIZIO: |
| CATEGORIA: | POSIZIONE ECONOMICA: |
| PROFILO PROFESSIONALE: | |

| Elementi | Punteggio Assegnato |
|---|----------------------|
| Punteggio attribuito a seguito della valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alla propria Area (su certificazione del nucleo di valutazione) | Max punti 40 |
| Valutazione da parte del Nucleo di Valutazione | Max punti 50 |
| Capacità di rispettare e far rispettare le regole ed i vincoli dell'organizzazione senza indurre in formalismi, promuovendo la qualità del servizio | Da 0 a 5 |
| Rispetto dei tempi e sensibilità alle scadenze | Da 0 a 5 |
| Senso di appartenenza ed attenzione all'immagine dell'Ente | Da 0 a 7 |
| Conoscenza degli strumenti e dei metodi di lavoro | Da 0 a 3 |
| Capacità di interagire e lavorare con gli altri responsabili per raggiungere gli obiettivi "di sistema" dell'ente | Da 0 a 5 |
| Arricchimento professionale e aggiornamento | Da 0 a 3 |
| Attitudine all'analisi ed all'individuazione – implementazione delle soluzioni ai problemi operativi | Da 0 a 7 |
| Attitudine alla direzione di gruppi di lavoro | Da 0 a 7 |
| Capacità di ottimizzare la microrganizzazione, attraverso la motivazione e responsabilizzazione dei collaboratori | Da 0 a 5 |
| Orientamento all'utenza | Da 0 a 3 |
| Performance organizzativa | Max punti 10 |
| TOTALE | Max punti 100 |

| | |
|-----------|--|
| COMUNE DI | |
|-----------|--|

| | |
|--------------------------|-------------------------|
| Il Nucleo di Valutazione | Il Responsabile di Area |
| | |

Il sottoscritto autorizza l'accesso ai dati della presente scheda ai rappresentanti della r.s.u. e delle organizzazioni e confederazioni sindacali.

| |
|----------------------------------|
| Il dipendente per autorizzazione |
| |

Valutazione da parte del Nucleo di Valutazione (Max 50 punti):

Per ogni criterio di valutazione si possono indicare solo numeri interi.

CAPACITÀ DI RISPETTARE E FAR RISPETTARE LE REGOLE ED I VINCOLI DELL'ORGANIZZAZIONE SENZA INDURRE IN FORMALISMI, PROMUOVENDO LA QUALITÀ DEL SERVIZIO

Si valuta la struttura del sistema di relazioni organizzative impostato, la sua finalizzazione al risultato, la presenza di momenti di partecipazione del personale alle fasi di definizione dei programmi di lavoro ed alla verifica del grado di conseguimento degli obiettivi.

PUNTEGGIO DA 0 a 5

RISPETTO DEI TEMPI E SENSIBILITÀ ALLE SCADENZE

Si valuta la capacità di rispettare le scadenze fissate dall'Amministrazione sia in condizioni di assoluta normalità sia in quelle di emergenza, garantendo il raggiungimento degli obiettivi assegnati ed il rispetto dei tempi di programma.

PUNTEGGIO DA 0 a 5

SENSO DI APPARTENZA ED ATTENZIONE ALL'IMMAGINE DELL'ENTE

PUNTEGGIO DA 0 a 7

CONOSCENZA DEGLI STRUMENTI E DEI METODI DI LAVORO

PUNTEGGIO DA 0 a 3

CAPACITÀ DI INTERAGIRE E LAVORARE CON GLI ALTRI RESPONSABILI PER RAGGIUNGERE GLI OBIETTIVI "DI SISTEMA" DELL'ENTE

PUNTEGGIO DA 0 a 5

ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE E AGGIORNAMENTO

Si valuta l'interesse a migliorare la propria professionalità, all'autoaggiornamento professionale, alle esigenze di studio della normativa o di approfondimento delle tematiche professionali.

PUNTEGGIO DA 0 a 3

ATTITUDINE ALL'ANALISI ED ALL'INDIVIDUAZIONE - IMPLEMENTAZIONE DELLE SOLUZIONI AI PROBLEMI OPERATIVI

Si valuta la capacità di individuare soluzioni innovative e migliorative ai problemi e di verificare puntualmente il grado di coerenza delle soluzioni ai problemi con le coordinate del contesto.

PUNTEGGIO DA 0 a 7

ATTITUDINE ALLA DIREZIONE DI GRUPPI DI LAVORO

Si valuta la capacità di dirigere gruppi di lavoro; in particolare si deve verificare l'impiego di tecniche di negoziazione e mediazione all'interno del gruppo al fine di minimizzare i conflitti interpersonali e ad ottenere una maggiore condivisione degli obiettivi e una maggiore disponibilità e partecipazione al lavoro.

PUNTEGGIO DA 0 a 7

CAPACITÀ DI OTTIMIZZARE LA MICRORGANIZZAZIONE, ATTRAVERSO LA MOTIVAZIONE E RESPONSABILIZZAZIONE DEI COLLABORATORI

Si valuta la capacità di coinvolgere nelle fasi di progettazione e realizzazione delle iniziative i propri collaboratori, distribuendo compiti e responsabilità utilizzando modelli di divisione del lavoro che consentano la responsabilizzazione dei collaboratori, introducendo un sistema articolato di controllo della gestione delle attività sviluppate.

PUNTEGGIO DA 0 a 5

ORIENTAMENTO ALL'UTENZA

Si valuta la capacità di assicurare all'utenza o ai propri interlocutori esterni all'amministrazione una risposta adeguata, nel quadro dell'espletamento ordinario dell'attività di servizio, introducendo sistemi di analisi del grado di soddisfacimento esterno dei propri servizi in grado di orientare lo sviluppo e l'implementazione del servizio.

PUNTEGGIO DA 0 a 3

Performance organizzativa (Max 10 punti):

| Punti | |
|-------|---|
| 0 | Il giudizio della valutazione è gravemente insufficiente (soddisfazione $\leq 30\%$) |
| 2 | Il giudizio della valutazione è insufficiente (soddisfazione $>30\%$ e $\leq 49\%$) |
| 5 | Il giudizio della valutazione è lievemente insufficiente (soddisfazione $>49\%$ e $\leq 59\%$) |
| 6 | Il giudizio della valutazione è sufficiente (soddisfazione $>59\%$ e $\leq 69\%$) |
| 7 | Il giudizio della valutazione è discreto (soddisfazione $>69\%$ e $\leq 79\%$) |
| 8 | Il giudizio della valutazione è buono (soddisfazione $>79\%$ e $\leq 89\%$) |
| 10 | Il giudizio della valutazione è ottimo (soddisfazione $>89\%$) |