

Metodologia di gestione delle performance

Il sistema di gestione delle performance deriva direttamente dalle priorità politiche di ciascuna Giunta ed è strettamente coordinato con tutti gli altri strumenti di pianificazione e programmazione, primo fra tutti il bilancio previsionale.

La metodologia riguarda il ciclo di gestione delle performance, finalizzato ad assicurare che le attività portate avanti da ciascun Responsabile di Posizione Organizzativa e da ciascun Dipendente nel corso dell'anno siano sinergiche rispetto al raggiungimento degli obiettivi che la Giunta si è posta e per i quali è stata eletta.

In particolare, si vogliono raggiungere i seguenti obiettivi:

- Collegare strettamente il sistema di obiettivi assegnati ai Responsabili di Posizione Organizzativa ed al personale con gli obiettivi rilevanti per l'Amministrazione e gli stakeholder (soggetti portatori di interessi verso la P.A.);
- Collegare più strettamente la valutazione agli esiti effettivi dell'attività svolta;
- Ridurre in modo assai marcato gli spazi di "autovalutazione";
- Rendere più vincolante ed obiettivo il nesso con le capacità manageriali e le competenze professionali;
- Prevedere forme di valutazione delle attività svolte e del loro impatto esterno, con particolare riferimento alla percezione da parte degli utenti;
- Omogeneizzare i criteri di valutazione dei responsabili e del personale.

La metodologia è stata strutturata in modo da garantire la massima integrazione fra tutte le attività di produzione di documentazione richieste dalla vigente normativa.

Il percorso previsto è il seguente (Tempi e procedure):

- Nel mese di ottobre dell'anno precedente a quello oggetto di valutazione la Giunta ed i Responsabili di Posizione Organizzativa effettuano l'analisi della situazione del Comune, verificando i bisogni del territorio, i progressi registrati rispetto al programma di mandato, le eventuali nuove priorità insorte, le risorse a disposizione (umane ed economiche) e le eventuali criticità interne (es. sottodimensionamento di alcuni servizi). Il Segretario comunale è facilitatore e coordinatore di tale processo, che dovrebbe avviarsi di pari passo con la programmazione finanziaria di bilancio.
- Sulla base dell'analisi condotta al punto precedente, la Giunta individua le priorità che intende perseguire nel triennio successivo. Tali informazioni costituiscono la base per la relazione previsionale e programmatica e per la parte triennale del Piano delle Performance.
- Entro il 30 novembre i Responsabili di Posizione Organizzativa inviano al Segretario comunale una proposta di obiettivi elaborati coerentemente con le priorità definite dalla Giunta. Gli obiettivi sono in un numero variabile da 4 a 6 ed almeno 2 degli obiettivi riguardano il miglioramento dell'efficacia e/o dell'efficienza delle attività del proprio Servizio. Relativamente all'identificazione degli obiettivi, può essere molto utile ed auspicabile che ciascun Responsabile di Posizione Organizzativa attivi un processo di coinvolgimento dei Dipendenti inseriti nella sua struttura.

The bottom of the page features several handwritten signatures and initials. From left to right, there is a signature that appears to be 'DJ', a large, stylized signature, a smaller signature, and a signature with a small '1' above it. To the right of these is a large, bold initial that looks like '#'. The handwriting is in black ink on a white background.

- Nel corso del mese di dicembre la Giunta ed i Responsabili di Posizione Organizzativa, supportati dal Segretario comunale, verificano la disponibilità delle risorse necessarie per il raggiungimento degli obiettivi.
- Nel mese di dicembre la Giunta, con il supporto del Segretario comunale e del Nucleo di Valutazione, definisce gli obiettivi.
- Entro il 31 gennaio la Giunta approva il PEG - Piano delle Performance. Qualora il bilancio non sia ancora stato approvato e ci siano obiettivi che richiedono una copertura economica da inserire a bilancio, il PEG - Piano delle Performance specificherà che tali obiettivi saranno suscettibili di eventuali revisioni qualora gli stanziamenti effettivamente approvati nel bilancio si rivelino difformi dalle previsioni.
- Entro il 28 febbraio i Responsabili di Posizione Organizzativa negoziano con i Dipendenti coordinati gli obiettivi per l'anno in corso.
- Nel corso dell'anno i Responsabili di Posizione Organizzativa ed il Segretario comunale segnalano - entro un mese dall'insorgenza - eventuali criticità o nuove priorità che dovessero rallentare o impedire il raggiungimento degli obiettivi. Le modifiche vengono registrate nel PEG Piano delle Performance.
- Entro il 15 maggio i Responsabili di Posizione Organizzativa ed il Segretario comunale inviano al Nucleo di Valutazione il materiale utile ai fini della prima valutazione intermedia.
- Il Nucleo di Valutazione procede alla prima valutazione intermedia entro il 15 giugno. La prima valutazione intermedia viene effettuata solo se il PEG Piano delle Performance è approvato entro febbraio.
- Entro il 30 giugno i Responsabili di Posizione Organizzativa effettuano la valutazione intermedia dei propri collaboratori. Prima di formalizzare definitivamente la valutazione, il Dipendente ha 5 giorni a disposizione per proporre eventuali osservazioni.
- Entro il 15 settembre i Responsabili di Posizione Organizzativa ed il Segretario comunale inviano al Nucleo di Valutazione il materiale utile ai fini della seconda valutazione intermedia.
- Entro il 30 settembre i Responsabili di Posizione Organizzativa effettuano la valutazione intermedia dei propri collaboratori. Prima di formalizzare definitivamente la valutazione, il Dipendente ha 5 giorni a disposizione per proporre eventuali osservazioni.
- Il Nucleo di Valutazione procede alla seconda valutazione intermedia entro il 15 ottobre (ovvero questa diviene l'unica valutazione intermedia per i casi in cui il PEG Piano delle Performance sia approvato dopo il mese di febbraio).
- Entro il 15 gennaio dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione i Responsabili di Posizione Organizzativa ed il Segretario comunale inviano al Nucleo di Valutazione il materiale utile ai fini della valutazione finale.
- Il Nucleo di Valutazione procede alla valutazione finale entro il 15 febbraio e la invia ai Valutati per conoscenza.
- Entro il 28 febbraio il Nucleo di Valutazione invia la proposta di valutazione alla Giunta
- Entro il 15 marzo la Giunta adotta le valutazioni sulla base dell'istruttoria del Nucleo di Valutazione.
- Entro il 15 marzo l'Ente invia la Relazione sulla Performance al Nucleo di Valutazione
- Entro il 31 marzo il Nucleo di Valutazione valida la Relazione sulla Performance.
- Entro il 31 marzo i Responsabili di Posizione Organizzativa effettuano la valutazione intermedia dei propri collaboratori. Prima di formalizzare definitivamente la valutazione, il Dipendente ha 5 giorni a disposizione per proporre eventuali osservazioni.

2



- Entro il 15 aprile la Giunta adotta la Relazione sulla Performance.
- Entro il 30 aprile il Nucleo di Valutazione invia a CIVIT la Relazione sulla Performance.

La definizione della performance attesa

Il PEG - Piano delle Performance

Il PEG - Piano delle Performance definisce gli obiettivi che l'Amministrazione si prefigge di raggiungere nell'arco del triennio successivo, con un approfondimento sul primo anno che dettaglia i risultati di performance attesa, cioè cosa l'Amministrazione si aspetta di riuscire a realizzare nel corso del primo anno.

Il PEG - Piano delle Performance ha la finalità di chiarire a tutti i portatori di interesse dell'Amministrazione (cittadini, aziende del territorio, ma anche i dirigenti e dipendenti comunali) quali sono gli obiettivi che questa si prefigge e come intende raggiungerli.

Il Piano deve quindi identificare obiettivi che comportino un significativo miglioramento di aspetti rilevanti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'Amministrazione.

Il Piano deve avere la caratteristica della comprensibilità, cioè deve evidenziare il collegamento tra i bisogni della collettività, la missione istituzionale, le priorità politiche, le strategie, gli obiettivi e gli indicatori dell'amministrazione.

Infine il Piano deve garantire l'attendibilità della rappresentazione della performance, cioè la possibilità di verificare ex post la correttezza del processo di pianificazione e delle sue risultanze.

Nella stesura del Piano devono essere rispettati i seguenti principi generali:

Trasparenza: il Piano deve essere disponibile sul sito internet, deve essere presentato agli stakeholder attraverso diversi canali di comunicazione, deve prevedere il coinvolgimento degli stakeholder e deve essere presentato con un linguaggio adeguato alle diverse tipologie di destinatari. Inoltre il processo di formulazione del Piano deve essere trasparente.

Immediata intelligibilità: deve avere dimensioni contenute ed adottare un linguaggio facilmente comprensibile anche dagli stakeholder esterni

Veridicità e verificabilità

Partecipazione: in fase di elaborazione deve essere sollecitata la partecipazione attiva del personale Dirigente e deve essere favorita ogni forma di interazione con gli stakeholder esterni

Coerenza interna ed esterna: poiché il Piano deve essere attuabile, i contenuti del Piano delle Performance devono essere coerenti con il contesto di riferimento (coerenza esterna) e con gli strumenti e le risorse disponibili (coerenza interna)

Orizzonte pluriennale: il Piano delle Performance deve abbracciare un periodo di tre anni, con scomposizione di obiettivi annuali secondo una logica di scorrimento. La struttura del documento deve permettere il confronto negli anni dello stesso con la Relazione delle Performance

Il sistema di gestione delle performance

Il sistema di gestione delle performance organizzativa e individuali è elaborato sulla base delle finalità che la Giunta comunale si è data, in funzione delle priorità specifiche del territorio su cui opera.

Handwritten signatures and initials, including a large signature and a small 'A' with a '3' above it.

Sulla base di tali finalità si individuano obiettivi strategici (che tipicamente hanno un effetto diretto sulla collettività e si raggiungono in un arco temporale di più anni) e operativi (che sono di norma raggiungibili nell'arco di un anno e sono sotto il diretto controllo dell'Ente); gli indicatori in base ai quali viene misurata la performance organizzativa vengono utilizzati di norma anche per la misurazione della performance individuale delle persone che operano nella struttura competente per l'area di tale indicatore. Qualora fossero coinvolte più aree, si valuterà se assegnare obiettivi individuali condivisi o se suddividere l'indicatore di performance organizzativa in più indicatori.

Le performance organizzativa e individuale vengono misurate in base a parametri predefiniti e costruiti su dati oggettivi e misurabili prescindendo dall'autovalutazione del titolare della posizione responsabile del raggiungimento dell'obiettivo.

Per ogni indicatore viene definito un target atteso, che viene utilizzato come metro ai fini della valutazione della performance.

Performance organizzativa

Come previsto dalla vigente normativa, la misurazione della performance organizzativa riguarda:

- l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività; l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- 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;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

La valutazione della performance organizzativa è effettuata, per ogni area strategica ed obiettivo strategico, sulla base del grado di raggiungimento dei target fissati in fase di definizione degli obiettivi.

Performance individuale

Come previsto dalla vigente normativa la misurazione della performance individuale dei Responsabili di Posizione Organizzativa riguarda:

- Indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità ed il raggiungimento di specifici obiettivi individuali (peso 65%);
- Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, competenze professionali e manageriali dimostrate (peso 30%);
- Efficacia, equità e differenziazione della valutazione dei collaboratori (peso 5%).

Per i Dipendenti la misurazione della performance individuale concerne:

- Raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali (peso 70%);

Handwritten signature and initials in black ink, including a large signature and the initials 'A' with a superscript '4'.

- Qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, competenze dimostrate e comportamenti professionali e organizzativi (peso 30%).

Per il Segretario comunale la misurazione della performance individuale concerne:

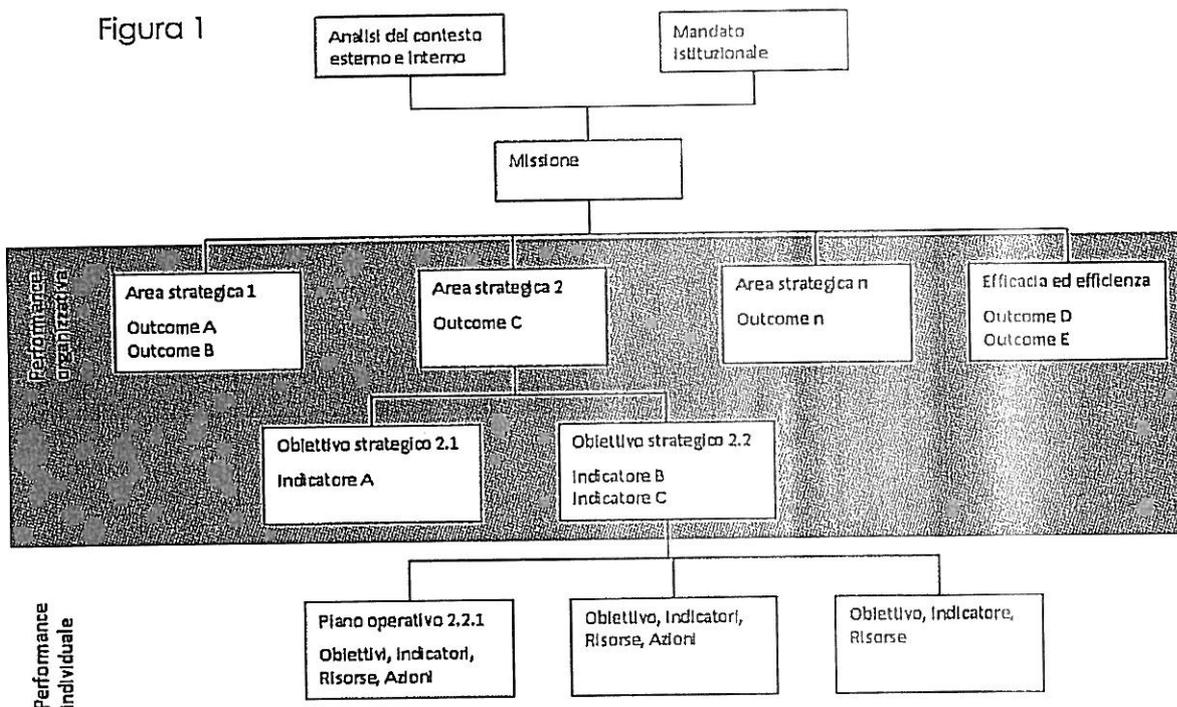
- Indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità ed il raggiungimento di specifici obiettivi individuali (peso 70%);
- Qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, competenze dimostrate e comportamenti professionali e organizzativi (peso 30%).

La definizione degli obiettivi e capacità gestionali attese per i Responsabili di Posizione Organizzativa e per il Segretario comunale del Comune viene adottata dalla Giunta col supporto del Nucleo di Valutazione e la relativa valutazione viene adottata dalla Giunta su istruttoria del Nucleo di Valutazione.

Ogni Responsabile di Posizione Organizzativa definisce le performance attese ed effettua le valutazioni delle persone che coordina direttamente. Il Segretario comunale effettua, con il supporto del Nucleo di Valutazione, una supervisione del processo volta a garantire la corretta adozione della metodologia sia in fase di definizione delle attese sia in fase di valutazione.

Collegamento fra performance organizzativa e individuale

La connessione fra la performance organizzativa e quella individuale è schematizzata in figura 1. L'area verde indica la sovrapposizione delle due performance.



Come esemplificato dalla figura, il mandato istituzionale, contestualizzato rispetto alla situazione esterna ed interna all'amministrazione, contribuisce alla definizione della Missione del Comune, cioè alla definizione di quali sono i motivi per cui quella specifica Giunta ritiene che la collettività l'abbia votata. Dalla Missione derivano in modo diretto le priorità e, quindi, le aree che la Giunta

ritiene strategiche. Per ogni area, sarà necessario definire uno o più outcome (impatti effettivi dell'azione dell'amministrazione verso l'esterno)

Una volta segnalate le priorità strategiche, vengono definiti gli obiettivi strategici che consentono di raggiungere l'outcome atteso. Per ciascun obiettivo è identificato uno o più indicatori.

Gli obiettivi strategici sono declinati in obiettivi operativi, che possono o meno essere articolati in piani.

Per ciascun obiettivo è necessario identificare uno o più indicatori ed individuare in modo chiaro le risorse necessarie per il suo raggiungimento. Per obiettivi complessi, può inoltre essere utile definire le azioni previste e la relativa tempistica.

Poiché la principale finalità del sistema di gestione delle performance consiste nel migliorare i servizi offerti agli stakeholder, è necessario preferire, ove possibile, indicatori di risultato rispetto a quelli di processo.

Alcuni obiettivi strategici e tutti gli obiettivi operativi costituiscono gli obiettivi da inserire nelle schede di gestione della performance individuale.

Definizione degli obiettivi individuali

Gli obiettivi assegnati al personale sono:

- Rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- Specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- Tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- Riferibili ad un arco temporale determinato;
- Commisurati ai valori di riferimento derivanti da *standard*;
- Confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- Correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili

Ad ogni Responsabile di Posizione Organizzativa sono assegnati da 4 a 6 obiettivi.

Almeno due degli obiettivi devono riguardare il miglioramento dell'efficacia e/o dell'efficienza dell'azione amministrativa.

Gli obiettivi devono essere sfidanti (cioè difficili da raggiungere, ma possibili) e devono riguardare elementi significativi per l'attività del Valutato riguardo l'anno in corso.

Qualora nell'area di competenza del Valutato vi siano delle situazioni di criticità, è prioritario assegnare obiettivi relativi al risanamento di tali situazioni o quantomeno ad un loro miglioramento.

Per ogni obiettivo è definita una finalità, che individua i motivi per cui l'obiettivo è assegnato ed un parametro, che indica sulla base di quali fattori sarà valutato il raggiungimento dell'obiettivo.

Nella colonna "Note" sono indicati i documenti che saranno considerati rilevanti ai fini della valutazione e se l'obiettivo è assegnato in modo individuale o se si tratta di un obiettivo di gruppo (con la specifica delle altre persone coinvolte).

Per ogni obiettivo deve essere definito un peso, che ne indica la rilevanza in considerazione del livello di strategicità (contributo più o meno diretto alla realizzazione degli obiettivi strategici) e della effettiva complessità (obiettivi più difficili avranno un peso più elevato). La somma dei pesi degli obiettivi assegnati non potrà superare 100. Qualora la somma dei pesi sia inferiore a 100, l'indennità di risultato massima teorica sarà ridotta in proporzione.

Handwritten signatures and initials at the bottom right of the page, including a large signature and the number 6.

Fermo restando il fatto che gli obiettivi devono essere definiti con un metodo cosiddetto "a cascata" e che quindi gli obiettivi dei Dipendenti operanti in una struttura dovranno almeno in parte derivare dagli obiettivi assegnati alla struttura stessa ed al Responsabile di Posizione Organizzativa, gli obiettivi del Valutato non possono essere identici a quelli del proprio Responsabile: anche nelle situazioni in cui il Valutato si occupa materialmente della realizzazione delle attività necessarie al raggiungimento di un obiettivo assegnato al proprio Responsabile, l'obiettivo dovrà essere costruito in modo almeno parzialmente diverso. In particolare, la differenza potrà essere evidenziata con riferimento ai parametri di valutazione, che potranno rappresentare un sottoinsieme dei parametri di valutazione del Responsabile ed evidenzieranno il diverso grado di responsabilità all'interno della struttura.

Il personale dipendente da ciascun Responsabile potrà avere assegnati un numero di obiettivi inferiore a 4, ma tendenzialmente dovrebbero essere almeno 2.

In fase di definizione degli obiettivi, i Responsabili di Posizione Organizzativa del Comune si coordinano nell'ambito della Conferenza dei Responsabili di Posizione Organizzativa, coordinata dal Segretario comunale.

Definizione e valutazione delle capacità espresse

Le schede di valutazione allegate alla presente metodologia definiscono le capacità rilevanti ai fini della valutazione del Segretario comunale, dei Responsabili di Posizione Organizzativa e dei Dipendenti.

A ciascuna capacità attesa viene associato un peso in funzione della sua complessità e rilevanza per il ruolo del valutato.

Per ogni capacità sono indicati dei comportamenti significativi sulla base dei quali verrà effettuata la valutazione.

Va sottolineato il fatto che questi elementi, pur avendo anche un rilievo soggettivo, devono riferirsi non alle capacità possedute in astratto, ma piuttosto alle situazioni che – il più possibile oggettivamente – il soggetto abbia espresso in concreto durante il periodo in valutazione.

La misurazione e valutazione della performance

La misurazione della performance organizzativa e di quella individuale del Segretario comunale e dei Responsabili di Posizione Organizzativa sono effettuate dal Nucleo di Valutazione anche sulla base delle rilevazioni effettuate dal controllo di gestione (ove presente nell'amministrazione). Nell'ambito di tale attività, il Nucleo può fornire indicazioni al Servizio di Controllo di Gestione.

La valutazione è effettuata sulla base dei documenti ufficiali e dei dati provenienti dalle strutture. La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi è pari alla somma delle percentuali di raggiungimento di ciascun obiettivo moltiplicate per il peso assegnato all'obiettivo.

La valutazione del grado di rispondenza alle competenze attese è pari alla somma delle valutazioni registrate per ciascuna competenza moltiplicate per il peso assegnato alla competenza. Per questi parametri è possibile ottenere, in casi di eccellenza, un punteggio sino a 110 che va a compensazione di eventuali altri.

Per i Responsabili di Posizione Organizzativa la capacità di valutare i propri collaboratori differenziando le valutazioni è pari alla media delle valutazioni registrate per i due parametri di valutazione.

In caso di parziale raggiungimento degli obiettivi assegnati o di ritardo nel conseguimento, sono utilizzati i seguenti parametri di valutazione:

The image shows four handwritten signatures or initials in black ink, arranged horizontally from left to right. The first is a stylized 'df', the second is 'SP' followed by a long horizontal line, the third is 'AF', and the fourth is a more complex signature.

Per gli obiettivi che hanno un parametro numerico, la percentuale di raggiungimento verrà calcolata in misura proporzionale rispetto a quanto richiesto

Per la realizzazione di progetti

- Riunioni informali (testimoniate quantomeno da e-mail di convocazione): 10%
- Studio di fattibilità: 20%
- Assegnazione del progetto all'esterno o avvio dei lavori: 40%
- Completamento del progetto: 100%

Per eventuali ritardi:

- Ritardo entro i 30 giorni: 80%
- Da 31 a 45 giorni: 70%
- Da 46 a 60 giorni: 50%
- Oltre: 0%

Per la realizzazione dei controlli:

- Delibera o determina che li prevede: 10%
- Assegnazione della realizzazione dei controlli /avvio dei controlli: 20%
- Realizzazione di una percentuale inferiore al previsto: 20% + la % effettuata riparametrizzata a 80 (poniamo ad esempio che l'obiettivo chiedesse di effettuare controlli sul 50% dei lavori appaltati e che i controlli siano stati effettuati sul 30%, avremo come percentuale di raggiungimento: $20 + (30/50) \times 100 \times 80 / 100 = 68\%$)

Per le campagne di comunicazione:

- Delibera o determina che li prevede: 10%
- Assegnazione della realizzazione: 20%
- Realizzazione: 70%
- Dimostrazione della copertura richiesta: 100%

Per tutti gli altri obiettivi, la percentuale di raggiungimento verrà calcolata in misura proporzionale rispetto a quanto richiesto (ad esempio, se l'obiettivo richiedeva l'impegno del 90% dei fondi stanziati a bilancio e ne sono stati impegnati l'80%, la percentuale di raggiungimento sarà pari a $80 \times 100 / 90 = 89\%$)

Ai fini della valutazione non sono considerati validi gli impegni effettuati a favore di "creditori diversi" o che comunque non corrispondano a una obbligazione giuridicamente perfezionata. Qualora qualche obiettivo non sia stato raggiunto completamente o parzialmente per cause non imputabili al Valutato, la valutazione di questo sarà pari alla media delle valutazioni degli altri obiettivi. Per avvalersi di tale regola è però necessario produrre una documentazione ufficiale a dimostrazione delle affermazioni fatte (ad esempio una lettera del Sindaco, dell'Assessore competente per materia o una delibera di Giunta).

La mancata o parziale predisposizione della documentazione necessaria ai fini della valutazione intermedia comporterà la parziale o totale non assegnazione del relativo 10% di valutazione.

La valutazione complessiva è effettuata come media ponderata delle valutazioni indicate.

Ai fini della valutazione delle capacità attese il Valutatore compila la parte relativa ai comportamenti significativi per ogni competenza e, sulla base delle valutazioni effettuate definisce se la valutazione è:

- a) molto al di sotto delle aspettative
- b) al di sotto delle aspettative
- c) in linea con le aspettative
- d) al di sopra delle aspettative.



In funzione della valutazione indicata, il Valutatore assegna poi un punteggio secondo il seguente schema e lo scrive nella colonna "%":

- valutazione a): punteggio da 0 a 30
- valutazione b): punteggio da 31 a 60
- valutazione c): punteggio da 61 a 90
- valutazione d): punteggio da 91 a 110

In linea teorica, la valutazione complessiva delle capacità attese può essere superiore a 100.

Il file della scheda contiene delle formule che consentono di calcolare automaticamente la valutazione complessiva di ciascuna sezione (obiettivi, capacità e differenziazione delle valutazioni) e quella finale.

In fase di valutazione, i Responsabili di Posizione Organizzativa del Comune si coordinano nell'ambito della Conferenza dei Responsabili di Posizione Organizzativa, coordinata dal Segretario comunale.

Procedura di conciliazione

Nel caso in cui il Dipendente non condivida la valutazione ricevuta, può presentare istanza di revisione della valutazione entro 10 giorni dalla comunicazione ufficiale della valutazione da parte del Responsabile. L'istanza di revisione della valutazione deve essere adeguatamente e documentalmente motivata. La valutazione di seconda istanza è effettuata dal Nucleo di Valutazione entro 20 giorni dalla presentazione dell'istanza. È escluso eventualmente il Segretario comunale in caso sia il referente/responsabile del settore che ha dato la valutazione. La valutazione di seconda istanza è effettuata previo incontro con il lavoratore interessato, che potrà essere assistito da un legale o rappresentante sindacale cui conferisce mandato.

Nel caso in cui il Responsabile di Posizione Organizzativa non condivida la valutazione ricevuta, può presentare istanza di revisione della valutazione entro 10 giorni dalla comunicazione ufficiale della valutazione da parte del Responsabile. L'istanza di revisione della valutazione deve essere adeguatamente e documentalmente motivata. La valutazione di seconda istanza è effettuata dal componente esterno del Nucleo di Valutazione presente in Comunità Montana che non ha proceduto alla valutazione entro 20 giorni dalla presentazione dell'istanza.

La valutazione di seconda istanza è effettuata previo incontro con il lavoratore interessato, che potrà essere assistito da un legale o rappresentante sindacale cui conferisce mandato.

Nel caso in cui il Segretario comunale non condivida la valutazione ricevuta, può presentare istanza di revisione della valutazione entro 10 giorni dalla comunicazione ufficiale della valutazione da parte del Responsabile. L'istanza di revisione della valutazione deve essere adeguatamente e documentalmente motivata. La valutazione di seconda istanza è effettuata dal Sindaco entro 20 giorni dalla presentazione dell'istanza.

La valutazione di seconda istanza è effettuata previo incontro con il lavoratore interessato, che potrà essere assistito da un legale o rappresentante sindacale cui conferisce mandato.

Le procedure conciliative interne non escludono il ricorso ad eventuali successivi ricorsi esterni di tipo giurisdizionale.



Handwritten signatures and initials at the bottom of the page, including a large signature on the left and a smaller one on the right with a circled '9' next to it.

L'attribuzione delle fasce di merito

Sulla base delle valutazioni ottenute, ciascun Valutato viene inserito in una fascia di merito articolate come segue: ⁹⁰

- Prima fascia da ~~910~~ a 100
- Seconda fascia da ~~7060~~ a ~~890~~
- Terza fascia da ~~500~~ a ~~7559~~ ^{50 - 59}

Per i punteggi inferiori a 50 non verrà attribuita alcuna indennità di risultato né partecipazione alla produttività.

Vengono effettuate graduatorie separate: una per i Responsabili di Posizione Organizzativa ed una per i Dipendenti.

Prima dell'inserimento nelle fasce di merito il Nucleo di Valutazione riceve tutte le proposte di valutazione da parte dei Responsabili di Posizione Organizzativa, Dirigenti/posizioni organizzative, ne verifica la coerenza con i risultati della performance organizzativa e propone eventuali aggiustamenti.

NB: PER I DIPENDENTI QUESTO PASSAGGIO DEVE ANDARE IN CONTRATTAZIONE SINDACALE

Le risorse destinate al riconoscimento delle performance sono distribuite come segue:

Le risorse vengono attribuite in funzione del risultato della valutazione complessiva di ciascun Dipendente/Responsabile di Posizione Organizzativa

- prima fascia: valutazione ottenuta x 1,1
- seconda fascia: valutazione ottenuta
- terza fascia: valutazione ottenuta x 0,9

Sulla base dei punteggi così definiti, viene suddiviso il fondo per la produttività e vengono assegnate le quote di indennità di risultato ai Responsabili di Posizione Organizzativa ed ai Segretari comunali.

Nessun premio spetterà, in termini assoluti, al personale che non raggiunga un punteggio di sufficienza.

Formula di ripartizione della produttività

Dipendenti

Punteggio totale = (Raggiungimento Obiettivi x 0,7) + (Punteggio Capacità professionali e manageriali x 0,3)

Posizioni Organizzative

Punteggio totale = (Raggiungimento Obiettivi x 0,65) + (Punteggio Capacità professionali e manageriali x 0,3) + (Punteggio Efficacia, equità della valutazione dei collaboratori x 0,05)

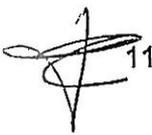
Punteggio totale x parametro = Valutazione Individuale

risorse destinate alla produttività

Premio di produttività individuale = ----- x Valutazione Individuale

Σ N° dipendenti x Valutazione individuale

Non viene erogato il premio di produttività per i dipendenti/Responsabili di Posizione Organizzativa./Segretari comunali che abbiano conseguito un punteggio totale inferiore a 50.

OP PR #  



Stemma Comune

COMUNITÀ MONTANA DEL PINEROLESE

Scheda di gestione delle performance

Nome e Cognome _____

Valutatore _____

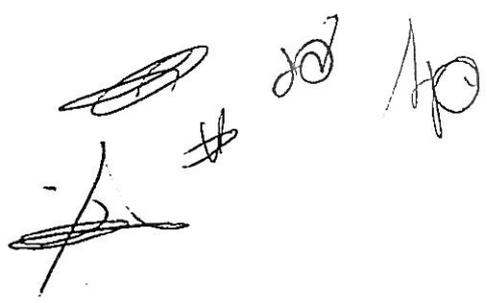
Anno _____

Scheda Titolari di Posizione Organizzativa

Handwritten signatures and initials: AP, RS, [Signature], [Signature]

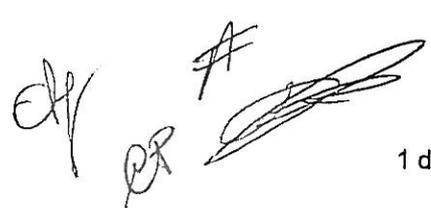
Scheda di negoziazione anno _____ Nome e cognome _____

Numero	Finalità	Obiettivo	Parametro	Note	Peso	Capitolo	€
					0	facoltativo	facoltativo



	Peso	Performance				
		a	b	c	d	%
AREA RELAZIONALE						
Comunicazione: capacità espressa di entrare in relazione con gli interlocutori, cogliendo il loro messaggio e gli obiettivi (approfondendo ove ci siano elementi di scarsa chiarezza) e facendo comprendere loro le proprie posizioni/esigenze	9					
Gestione del reclamo: capacità espressa di cogliere gli elementi oggettivi del reclamo e fornire una risposta adeguata (eventualmente indirizzando ad altri), ricomponendo il conflitto	9					
Lavorare in gruppo e integrazione: capacità espressa di collaborare con gli altri al fine di identificare soluzioni ottimali per gli obiettivi dell'organizzazione	9					
AREA TECNICA						
Conoscenze tecniche: capacità espressa di utilizzare ed aumentare le competenze tecniche (sapere, saper fare, saper essere) necessarie per il corretto svolgimento del proprio ruolo	9					
AREA ORGANIZZATIVO-GESTIONALE						
Sviluppo degli altri: capacità espressa di supportare l'acquisizione e la crescita di competenze dei propri collaboratori	9					
Gestione del gruppo: capacità espressa di gestire i collaboratori e ottenere da loro le prestazioni funzionali agli obiettivi	9					
Problem solving: capacità espressa di perseguire attivamente gli obiettivi assegnati, individuando soluzioni efficaci, anche ricorrendo a modifiche delle procedure non vitali per l'organizzazione, e di sostenerle fino alla realizzazione	9					
Attenzione ai costi: capacità espressa di valutare l'impatto delle azioni proprie e della propria struttura sull'economicità del Comune	9					
Programmazione del lavoro: capacità espressa di organizzare le attività future proprie e di altri in modo finalizzato al raggiungimento di obiettivi	9					
Presidio del livello qualitativo atteso: capacità espressa di rispettare gli standard qualitativi e quantitativi definiti dalle procedure e dalla normativa vigente	9					
Rispetto dei tempi procedurali: capacità espressa di rispettare i tempi previsti dalle procedure e dalla normativa vigente	10					
	100					0

- a molto al di sotto delle aspettative (da 0 a 30)
- b al di sotto delle aspettative (da 31 a 60)
- c in linea con le aspettative (da 61 a 90)
- d al di sopra delle aspettative (da 91 a 110)

Valutazione anno _____ Nome e Cognome _____

	Quasi mai	A volte	Spesso	Quasi sempre	Non applicabile
Comunicazione					
Adatta la propria spiegazione in funzione dell'interlocutore					
Ascolta le esigenze del cliente (concetto di ascolto attivo)					
E' attento e sensibile ai problemi e bisogni degli altri (utenti e colleghi)					
Capisce l'ambiente, sa mettere ciascuno a proprio agio					
Tratta tutti correttamente e con rispetto					
Sa farsi ascoltare e sostenere e proprie posizioni con determinazione, ma senza aggressività					
Non perde obiettività in caso di divergenza					
Utilizza domande o altre tecniche per far condividere ed accettare agli ascoltatori idee, progetti o attività					
Gestione del reclamo					
Gestisce i reclami riguardanti la propria area					
Si prende cura dei reclami riguardanti le altre funzioni indirizzando correttamente i reclami alle persone interessate					
Tampona le situazioni che non è in grado di gestire in attesa che il problema venga risolto					
Organizza le informazioni raccolte attraverso i diversi reclami e le trasferisce in modo organico alla Giunta suggerendo ipotesi di soluzioni					
Lavorare in gruppo e integrazione					
Contribuisce al lavoro del gruppo senza sopraffare gli altri					
Accetta le critiche costruttive					
Fa critiche costruttive					
Propone idee e soluzioni nuove e le offre al gruppo senza considerarle una "proprietà privata"					
Persegue gli obiettivi e gli interessi del gruppo, senza anteporre i propri					
Evidenzia i vincoli e le opportunità relativi ai diversi scenari e soluzioni ipotizzati					
Aggiunge valore attraverso la messa in comune di conoscenze ed esperienze					
Fa gruppo e stempera le tensioni					
Sa coinvolgere gli altri					
Riconosce e valorizza il contributo degli altri					

Valutazione anno _____

Nome e Cognome _____

Ha ampiezza di visione interfunzionale tra tutti i settori del Comune					
Risolve i problemi interni alla propria funzione considerando anche gli effetti sulle altre funzioni					
Favorisce il raggiungimento di accordi attraverso l'explicitazione e l'aperta discussione delle ragioni delle persone coinvolte					
Accetta le critiche ed il confronto, anche sul proprio modo di porsi					
Non subisce il conflitto, lo gestisce con calma e lucidità					
Conoscenze tecniche					
Aggiorna le proprie conoscenze tecniche					
Individua le conoscenze tecniche che è opportuno aggiornare e/o reperire					
Utilizza nel lavoro conoscenze ed esperienze maturate					
Sviluppo degli altri					
Insegna alle persone a fare le cose non solo dando direttive su come fare, ma anche con spiegazioni esaurienti di perché farle in un certo modo					
Sa dare in modo accettabile anche feedback "scomodi"					
Dà feedback utilizzabili (quindi anche critici) e non mette solo in rilievo il valore dell'interlocutore					
Rassicura le persone dopo un fallimento					
Dà feedback positivi specifici allo scopo di sviluppare gli altri					
Non accentra					
Gestione dei gruppi					
E' attento alla gestione del tempo dei collaboratori (ferie, permessi, straordinari, ...)					
Valorizza gli sforzi					
Tollera gli errori					
Usa stili diversi in funzione delle abilità delle persone che ha intorno e lo fa accettare da tutti					
Sa dire fermamente "No" a richieste irragionevoli, stabilisce limiti per il comportamento altrui					
Controlla la prestazione rispetto a degli standard ben chiari, si occupa di dare visibilità agli standard					
Problem solving					
Individua le possibili cause dei problemi					






Valutazione anno _____

Nome e Cognome _____

Individua le procedure che possono essere modificate al fine di risolvere un problema					
Risolve efficacemente problemi di elevata complessità					
Propone soluzioni concrete (quindi adottabili dall'organizzazione) a problemi che riguardano diverse funzioni					
Nell'affrontare un problema non cerca colpe, ma soluzioni					
Propone soluzioni semplici ed efficaci, valide non solo sul piano formale e che tengono conto della complessità					
Affronta compiti e responsabilità con impegno ed entusiasmo					
Propone soluzioni orientate ai risultati e non soltanto evidenziazione dei problemi (vincoli legali, responsabilità, ...)					
Attenzione ai costi					
Conosce l'impatto che ogni attività del proprio Servizio ha sulla struttura economica del Comune					
Organizza l'attività interna alla propria struttura perseguendo obiettivi di economicità (riduzione dei costi e/o incremento delle entrate)					
È attento alla programmazione e al controllo dei costi delle attività di competenza (richieste di stanziamento a bilancio, richieste di variazioni di bilancio)					
Programmazione del lavoro					
Riconosce le priorità all'interno della propria attività					
Riconosce e comprende le priorità delle altre funzioni					
Collabora col personale delle altre funzioni al fine di organizzare in modo più efficiente ed efficace la programmazione del lavoro					
Aiuta i collaboratori a pianificare, organizzare e darsi priorità per garantire i risultati del loro lavoro					
Collabora col personale delle altre funzioni al fine di organizzare in modo più efficiente ed efficace la gestione del lavoro					
Fa il punto della situazione					
Definisce obiettivi sfidanti ma realistici considerando le risorse a disposizione					
È attento alla gestione del tempo (rispetto delle scadenze)					
Verifica la correttezza delle proprie previsioni e i risultati delle proprie azioni					
Presidio del livello qualitativo atteso					

Valutazione anno _____ Nome e Cognome _____

Rispetta gli standard qualitativi previsti dalle procedure relative ai servizi sui quali opera									
Rispetta gli standard qualitativi previsti dalla normativa relativa ai servizi sui quali opera									
Rispetta gli standard quantitativi previsti dalle procedure relative ai servizi sui quali opera									
Rispetta gli standard quantitativi previsti dalla normativa relativa ai servizi sui quali opera									
Evidenzia la necessità di rivedere le procedure interne al fine di rispettare gli standard qualitativi previsti per il servizio proponendo soluzioni percorribili									
Rispetto dei tempi procedurali									
Rispetta le tempistiche previste dalle procedure relative ai servizi sui quali opera									
Rispetta le tempistiche previste dalle procedure relative ai servizi sui quali opera									
Evidenzia la necessità di rivedere le procedure interne al fine di rispettare le tempistiche previste per il servizio proponendo soluzioni percorribili									



— Equità della valutazione delle prestazioni —

Nell'effettuare le valutazioni delle prestazioni dei propri collaboratori

a	si è dimostrato poco attento ed equo ed ha valutato tutti in modo molto simile, anche in presenza di livelli di prestazione differenziati
b	è riuscito a differenziare poco le proprie valutazioni poiché non ha raccolto elementi adeguati per supportare la valutazione
c	ha differenziato le proprie valutazioni, basandole su dati oggettivi raccolti nel corso dell'anno, ma non è riuscito a comunicare in modo adeguato le motivazioni ai collaboratori
d	ha valutato in modo equo, premiando le prestazioni buone ed assegnando valutazioni basse a fronte di prestazioni non adeguate; ha gestito il processo di valutazione in maniera attenta durante il corso dell'anno, evidenziando tempestivamente ai collaboratori le prestazioni buone e quelle non appropriate, così che a fine anno i collaboratori hanno generalmente condiviso la valutazione effettuata

% di raggiungimento

Efficacia della valutazione delle prestazioni e del feedback

Dalle schede di valutazione e dai colloqui conseguenti si può dedurre che:

a	ha teso ad evitare la valutazione dando feedback solo occasionali e poco trasparenti oppure ha valutato in modo fortemente soggettivo oppure è stato eccessivamente severo o, al contrario, eccessivamente benevolo
b	la valutazione è stata fatta aderendo alle indicazioni tecniche ed alla regola aziendale vigente
c	la valutazione è stata sostanzialmente corretta ed efficace: comunica tempestivamente valutazioni e feedback
d	ha individuato e misurato con chiarezza punti di forza e aree di miglioramento, li ha comunicati efficacemente ed ha pianificato (e realizzato, se possibile) le azioni di sviluppo concordate

% di raggiungimento

Valutazione complessiva

0

Valutazione complessiva

Raggiungimento degli obiettivi x 65%	0
Valutazione delle capacità gestionali x 30%	0
Efficacia, equità e differenziazione della valutazione dei collaboratori x 5%	0

Valutazione anno _____ Nome e Cognome _____

Totale

Interventi di sviluppo concordati

Eventuali note

Handwritten signatures and initials in black ink, including a large signature, the initials 'AB', and the letter 'A'.



COMUNITÀ MONTANA DEL PINEROLESE

Stemma Comune

Scheda di gestione delle performance

Nome e Cognome _____

Valutatore _____

Anno _____

Scheda Dipendenti

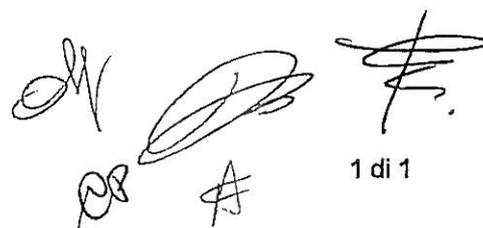
	Peso	Performance				
		a	b	c	d	%
AREA RELAZIONALE						
Comunicazione: capacità espressa di entrare in relazione con gli interlocutori, cogliendo il loro messaggio e gli obiettivi (approfondendo ove ci siano elementi di scarsa chiarezza) e facendo comprendere loro le proprie posizioni/esigenze	11					
Gestione del reclamo: capacità espressa di cogliere gli elementi oggettivi del reclamo e fornire una risposta adeguata (eventualmente indirizzando ad altri), ricomponendo il conflitto	11					
Lavorare in gruppo e integrazione: capacità espressa di collaborare con gli altri al fine di identificare soluzioni ottimali per gli obiettivi dell'organizzazione	11					
AREA TECNICA						
Conoscenze tecniche: capacità espressa di utilizzare ed aumentare le competenze tecniche (sapere, saper fare, saper essere) necessarie per il corretto svolgimento del proprio ruolo	11					
AREA ORGANIZZATIVO-GESTIONALE						
Problem solving: capacità espressa di perseguire attivamente gli obiettivi assegnati, individuando soluzioni efficaci, anche attivando autonome iniziative	11					
Attenzione ai costi: capacità espressa di valutare l'impatto delle proprie azioni sull'economicità della propria struttura	11					
Programmazione del lavoro: capacità espressa di organizzare le attività proprie e di altri in modo finalizzato al raggiungimento di obiettivi	11					
Presidio del livello qualitativo atteso: capacità espressa di rispettare gli standard qualitativi e quantitativi definiti dalle procedure e dalla normativa vigente	11					
Rispetto dei tempi procedurali: capacità espressa di rispettare i tempi previsti dalle procedure e dalla normativa vigente	12					
	100					0

a molto al di sotto delle aspettative (da 0 a 30)

b al di sotto delle aspettative (da 31 a 60)

c in linea con le aspettative (da 61 a 90)

d al di sopra delle aspettative (da 91 a 110)

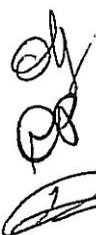


 1 di 1

Valutazione anno _____

Nome e Cognome _____

	Quasi mai	A volte	Spesso	Quasi sempre	Non applicabile
Comunicazione					
Adatta la propria spiegazione in funzione dell'interlocutore					
Ascolta le esigenze del cliente (concetto di ascolto attivo)					
E' attento e sensibile ai problemi e bisogni degli altri (utenti e colleghi)					
Capisce l'ambiente, sa mettere ciascuno a proprio agio					
Tratta tutti correttamente e con rispetto					
Sa farsi ascoltare e sostenere e proprie posizioni con determinazione, ma senza aggressività					
Non perde obiettività in caso di divergenza					
Utilizza domande o altre tecniche per far condividere ed accettare agli ascoltatori idee, progetti o attività					
Gestione del reclamo					
Gestisce i reclami riguardanti la propria attività					
Si prende cura dei reclami riguardanti le altre funzioni indirizzando correttamente i reclami alle persone interessate					
Tampona le situazioni che non è in grado di gestire in attesa che il problema venga risolto					
Organizza le informazioni raccolte attraverso i diversi reclami e le trasferisce in modo organico al proprio responsabile suggerendo ipotesi di soluzioni					
Lavorare in gruppo e integrazione					
Contribuisce al lavoro del gruppo senza sopraffare gli altri					
Accetta le critiche costruttive					
Fa critiche costruttive					
Propone idee e soluzioni nuove e le offre al gruppo senza considerarle una "proprietà privata"					
Persegue gli obiettivi e gli interessi del gruppo, senza anteporre i propri					
Aggiunge valore attraverso la messa in comune di conoscenze ed esperienze					
Fa gruppo e stempera le tensioni					
Accetta le critiche ed il confronto, anche sul proprio modo di porsi					
Non subisce il conflitto, lo gestisce con calma e lucidità					

 #



Valutazione anno _____

Nome e Cognome _____

Conoscenze tecniche									
Aggiorna le proprie conoscenze tecniche									
Individua le conoscenze tecniche che è opportuno aggiornare e/o reperire									
Utilizza nel lavoro conoscenze ed esperienze maturate									
Problem solving									
Individua le possibili cause dei problemi									
Propone soluzioni concrete (quindi adottabili dall'organizzazione) a problemi che riguardano diverse funzioni									
Nell'affrontare un problema non cerca colpe, ma soluzioni									
Propone soluzioni semplici ed efficaci, valide non solo sul piano formale e che tengono conto della complessità									
Affronta compiti e responsabilità con impegno ed entusiasmo									
Propone soluzioni orientate ai risultati e non soltanto evidenziazione dei problemi (vincoli legali, responsabilità, ...)									
Attenzione ai costi									
Conosce l'impatto che la propria attività ha sulla struttura economica del Servizio									
È attento alla cura ed al risparmio dei mezzi strumentali e finanziari assegnati per lo svolgimento del proprio lavoro									
Presidio del livello qualitativo atteso									
Rispetta gli standard qualitativi previsti dalle procedure relative ai servizi sui quali opera									
Rispetta gli standard qualitativi previsti dalla normativa relativa ai servizi sui quali opera									
Rispetta gli standard quantitativi previsti dalle procedure relative ai servizi sui quali opera									
Rispetta gli standard quantitativi previsti dalla normativa relativa ai servizi sui quali opera									
Evidenzia la necessità di rivedere le procedure interne al fine di rispettare gli standard qualitativi previsti per il servizio									
Rispetto dei tempi procedurali									
Rispetta le tempistiche previste dalle procedure relative ai servizi sui quali opera									
Rispetta le tempistiche previste dalle procedure relative ai servizi sui quali opera									
Evidenzia la necessità di rivedere le procedure interne al fine di rispettare le tempistiche previste per il servizio									



 CP
 #



Valutazione anno _____

Nome e Cognome _____

	Quasi mai	A volte	Spesso	Quasi sempre	Non applicabile
Comunicazione					
Adatta la propria spiegazione in funzione dell'interlocutore					
Ascolta le esigenze del cliente (concetto di ascolto attivo)					
E' attento e sensibile ai problemi e bisogni degli altri (utenti e colleghi)					
Capisce l'ambiente, sa mettere ciascuno a proprio agio					
Tratta tutti correttamente e con rispetto					
Sa farsi ascoltare e sostenere e proprie posizioni con determinazione, ma senza aggressività					
Non perde obiettività in caso di divergenza					
Utilizza domande o altre tecniche per far condividere ed accettare agli ascoltatori idee, progetti o attività					
Gestione del reclamo					
Gestisce i reclami riguardanti la propria attività					
Si prende cura dei reclami riguardanti le altre funzioni indirizzando correttamente i reclami alle persone interessate					
Tampona le situazioni che non è in grado di gestire in attesa che il problema venga risolto					
Organizza le informazioni raccolte attraverso i diversi reclami e le trasferisce in modo organico al proprio responsabile suggerendo ipotesi di soluzioni					
Lavorare in gruppo e integrazione					
Contribuisce al lavoro del gruppo senza sopraffare gli altri					
Accetta le critiche costruttive					
Fa critiche costruttive					
Propone idee e soluzioni nuove e le offre al gruppo senza considerarle una "proprietà privata"					
Persegue gli obiettivi e gli interessi del gruppo, senza anteporre i propri					
Aggiunge valore attraverso la messa in comune di conoscenze ed esperienze					
Fa gruppo e stempera le tensioni					
Accetta le critiche ed il confronto, anche sul proprio modo di porsi					
Non subisce il conflitto, lo gestisce con calma e lucidità					

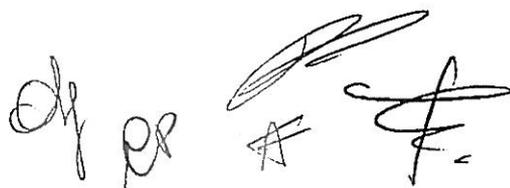
Valutazione complessiva

Raggiungimento degli obiettivi x 70%	0
Valutazione delle capacità gestionali x 30%	0

Totale

Interventi di sviluppo concordati

Eventuali note

Handwritten signatures and initials in the bottom right corner of the page.



Stemma Comune

COMUNITÀ MONTANA DEL PINEROLESE

Scheda di gestione delle performance

Nome e Cognome _____

Valutatore _____

Anno _____

Scheda Segretario Comunale

	Peso	Performance				
		a	b	c	d	%
AREA RELAZIONALE						
Comunicazione: capacità espressa di entrare in relazione con gli interlocutori, cogliendo il loro messaggio e gli obiettivi (approfondendo ove ci siano elementi di scarsa chiarezza) e facendo comprendere loro le proprie posizioni/esigenze	11					
AREA TECNICA						
Conoscenze tecniche: capacità espressa di utilizzare ed aumentare le competenze tecniche (sapere, saper fare, saper essere) necessarie per il corretto svolgimento del proprio ruolo	11					
AREA ORGANIZZATIVO-GESTIONALE						
Sviluppo degli altri: capacità espressa di supportare l'acquisizione e la crescita di competenze dei propri collaboratori	11					
Coordinamento del gruppo: capacità espressa di coordinare i collaboratori e ottenere da loro le prestazioni funzionali agli obiettivi	12					
Problem solving: capacità espressa di perseguire attivamente gli obiettivi assegnati, individuando soluzioni efficaci, anche ricorrendo a modifiche delle procedure non vitali per l'organizzazione, e di sostenerle fino alla realizzazione	11					
Attenzione ai costi: capacità espressa di valutare l'impatto delle azioni sull'economicità del Comune	11					
Programmazione del lavoro: capacità espressa di organizzare le attività proprie e di altri in modo finalizzato al raggiungimento di obiettivi	11					
Presidio del livello qualitativo atteso: capacità espressa di rispettare gli standard qualitativi e quantitativi definiti dalle procedure e dalla normativa vigente	11					
Rispetto dei tempi procedurali: capacità espressa di rispettare i tempi previsti dalle procedure e dalla normativa vigente	11					
	100					0

- a molto al di sotto delle aspettative (da 0 a 30)
- b al di sotto delle aspettative (da 31 a 60)
- c in linea con le aspettative (da 61 a 90)
- d al di sopra delle aspettative (da 91 a 110)



 1 di 1

Valutazione anno _____ Nome e Cognome _____

	Quasi mai	A volte	Spesso	Quasi sempre	Non applicabile
Comunicazione					
Adatta la propria spiegazione in funzione dell'interlocutore					
Ascolta le esigenze del cliente (concetto di ascolto attivo)					
E' attento e sensibile ai problemi e bisogni degli altri (utenti e colleghi)					
Capisce l'ambiente, sa mettere ciascuno a proprio agio					
Tratta tutti correttamente e con rispetto					
Sa farsi ascoltare e sostenere e proprie posizioni con determinazione, ma senza aggressività					
Non perde obiettività in caso di divergenza					
Utilizza domande o altre tecniche per far condividere ed accettare agli ascoltatori idee, progetti o attività					
Conoscenze tecniche					
Aggiorna le proprie conoscenze tecniche					
Individua le conoscenze tecniche che è opportuno aggiornare e/o reperire					
Utilizza nel lavoro conoscenze ed esperienze maturate					
Sviluppo degli altri					
Insegna alle persone a fare le cose non solo dando direttive su come fare, ma anche con spiegazioni esaurienti di perché farle in un certo modo					
Sa dare in modo accettabile anche feedback "scomodi"					
Dà feedback utilizzabili (quindi anche critici) e non mette solo in rilievo il valore dell'interlocutore					
Rassicura le persone dopo un fallimento					
Dà feedback positivi specifici allo scopo di sviluppare gli altri					
Non accentra					
Problem solving					
Individua le possibili cause dei problemi					
Individua le procedure che possono essere modificate al fine di risolvere un problema					
Risolve efficacemente problemi di elevata complessità					

Valutazione anno _____ Nome e Cognome _____

Propone soluzioni concrete (quindi adottabili dall'organizzazione) a problemi che riguardano diverse funzioni								
Nell'affrontare un problema non cerca colpe, ma soluzioni								
Propone soluzioni semplici ed efficaci, valide non solo sul piano formale e che tengono conto della complessità								
Affronta compiti e responsabilità con impegno ed entusiasmo								
Propone soluzioni orientate ai risultati e non soltanto evidenziazione dei problemi (vincoli legali, responsabilità, ...)								
Supporta gli altri nel proporre soluzioni riguardanti tutta la struttura organizzativa del Comune orientate ai risultati e non soltanto evidenziazione dei problemi (vincoli legali, responsabilità, ...)								
Attenzione ai costi								
Conosce l'impatto che ogni attività ha sulla struttura economica del Comune								
Si adopera perché la programmazione e il controllo dei costi delle attività di dell'Ente (richieste di stanziamento a bilancio, richieste di variazioni di bilancio) sia affidabile								
Programmazione del lavoro								
Riconosce le priorità all'interno della propria attività								
Collabora col personale delle altre funzioni al fine di organizzare in modo più efficiente ed efficace la programmazione del lavoro								
Aiuta gli altri a pianificare, organizzare e darsi priorità per garantire i risultati del loro lavoro								
Collabora col personale delle altre funzioni al fine di organizzare in modo più efficiente ed efficace la gestione del lavoro								
Fa il punto della situazione								
Definisce obiettivi sfidanti ma realistici considerando le risorse a disposizione								
E' attento alla gestione del tempo (rispetto delle scadenze)								
Verifica la correttezza delle proprie previsioni e i risultati delle proprie azioni								
Gestione dei gruppi								
Valorizza gli sforzi								
Tollera gli errori								
Usa stili diversi in funzione delle abilità delle persone che ha intorno e lo fa accettare da tutti								
Sa dire fermamente "No" a richieste irragionevoli, stabilisce limiti per il comportamento altrui								

Valutazione anno _____ Nome e Cognome _____

Controlla la prestazione rispetto a degli standard ben chiari, si occupa di dare visibilità agli standard							
Verifica e supporta l'attività dei settori comunali sotto il profilo tecnico-giuridico							
Presidio del livello qualitativo atteso							
Rispetta gli standard qualitativi previsti dalle procedure relative ai servizi sui quali opera							
Rispetta gli standard qualitativi previsti dalla normativa relativa ai servizi sui quali opera							
Rispetta gli standard quantitativi previsti dalle procedure relative ai servizi sui quali opera							
Rispetta gli standard quantitativi previsti dalla normativa relativa ai servizi sui quali opera							
Evidenzia la necessità di rivedere le procedure interne al fine di rispettare gli standard qualitativi previsti per il servizio proponendo soluzioni percorribili							
Rispetto dei tempi procedurali							
Rispetta le tempistiche previste dalle procedure relative ai servizi sui quali opera							
Rispetta le tempistiche previste dalle procedure relative ai servizi sui quali opera							
Evidenzia la necessità di rivedere le procedure interne al fine di rispettare le tempistiche previste per il servizio proponendo soluzioni percorribili							





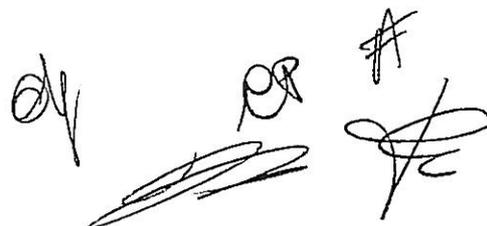


Valutazione complessiva

Valutazione complessiva	
Raggiungimento degli obiettivi x 70%	0
Valutazione delle capacità gestionali x 30%	0
Totale	0

Interventi di sviluppo concordati

Eventuali note

Handwritten signatures and initials in the bottom right corner of the page. There are three distinct marks: a stylized signature on the left, a set of initials 'OR' in the middle, and a signature with a large 'A' above it on the right.