

Sistema di valutazione della performance dei dipendenti non titolari dei ruoli di direzione

Premessa

Il presente manuale illustra il sistema di valutazione, misurazione delle performance e assegnazione delle risorse relative al salario accessorio dei dipendenti dei Comuni di Brisighella, Casola Valsenio e Riolo Terme e dell'Unione dei Comuni di Brisighella, Casola Valsenio e Riolo Terme. Il nuovo sistema consiste in una rivisitazione della vigente sistema di valutazione della prestazione lavorativa individuale realizzata alla luce delle disposizioni del D.Lgs. 150/2009 e dei Regolamenti per l'ordinamento degli uffici e dei servizi approvati dagli Enti con le deliberazioni di seguito indicate:

- deliberazione numero 81 adottata dalla Giunta dell'Unione dei Comuni di Brisighella, Casola Valsenio e Riolo Terme in data 27 dicembre 2010;
- deliberazione numero 146 adottata dalla Giunta del Comune di Brisighella in data 21 dicembre 2010;
- deliberazione numero 116 adottata dalla Giunta del Comune di Casola Valsenio in data 28 dicembre 2010;
- deliberazione numero 145 adottata dalla Giunta del Comune di Riolo Terme in data 28 dicembre 2010.

Il nuovo sistema è stato approvato con gli atti di seguito indicati:

- deliberazione numero 87 adottata dalla Giunta dell'Unione dei Comuni di Brisighella, Casola Valsenio e Riolo Terme in data 27 dicembre 2010;
- deliberazione numero 146 adottata dalla Giunta del Comune di Brisighella in data 21 dicembre 2010;
- deliberazione numero 119 adottata dalla Giunta del Comune di Casola Valsenio in data 28 dicembre 2010;
- deliberazione numero 147 adottata dalla Giunta del Comune di Riolo Terme in data 28 dicembre 2010.

Gli Enti dell'Unione dei Comuni di Brisighella, Casola Valsenio e Riolo Terme avevano recepito le disposizioni dell'articolo 6 del CCNL 31/03/1999 adottando sin dall'anno 2000 un sistema di valutazione realizzato dai Responsabili d'Area e Settore dei quattro Enti nell'ambito di un percorso formativo svolto in collaborazione con il Centro Provinciale di Formazione Professionale di Bagnacavallo e la Società SHL.

La formazione è stata la prima occasione per i dipendenti di avvicinarsi al processo di valutazione comprendendo la complessità e le difficoltà di un meccanismo che, seppur sia sorretto da schede personalizzate, richiede sempre continui aggiustamenti.

Gli Enti dell'Unione dei Comuni di Brisighella, Casola Valsenio e Riolo Terme hanno utilizzato in via sperimentale la metodologia di valutazione, che hanno continuato ad affinare, aggiustare in sede di formazione. Vi è stato nel triennio 2000-2003 un percorso parallelo: formativo ed applicativo dei prodotti della formazione.

Nel corso degli anni la scheda è stata modificata per eliminare le criticità, riscontrata in sede d'applicazione, e per avere uno strumento di lavoro sempre più trasparente ed oggettivo.

Tale strumento oggi chiede un'ulteriore rivisitazione, al fine di recepire le disposizioni del D.Lgs 150/2009 Decreto Brunetta.

1. Sistema di valutazione della performance dei dipendenti

2. Il sistema introdotto dall'art. 9 D.Lgs 150/2009 prevede la valutazione delle prestazioni individuali del dipendente quale strumento per promuovere e stimolare il miglioramento delle

prestazioni e della professionalità dei dipendenti. Già l'art. 147 del D.lgs. 267/2000 prevedeva un sistema di valutazione per gli enti locali ed il CCNL sottoscritto nell'anno precedente al TUEL - art. 6 del C.C.N.L. del 31 marzo 1999, Comparto regioni ed autonomie locali, relativo al nuovo ordinamento professionale degli enti locali – aveva introdotto l'obbligo della definizione di una metodologia permanente per la valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti.

3. Scopo essenziale della valutazione è dare "valore" al lavoro, interpretare il contributo dato dal lavoratore al raggiungimento delle finalità dell'ente, con criteri di selettività.
4. Costituiscono oggetto della valutazione la Performance individuale e la partecipazione al conseguimento della Performance Organizzativa. Sono valutati tutti gli atteggiamenti del lavoratore nello svolgimento efficace del compito lavorativo, che si esplica in attività diretta al raggiungimento di specifici obiettivi individuali, di gruppo e/o dell'unità organizzativa di appartenenza, attraverso le proprie abilità, conoscenze e competenze (per la definizione dei suddetti termini si fa rinvio al sistema European Qualification Framework E.Q.F).
5. Solitamente quale unità organizzativa si fa riferimento alla macrostruttura Settore, alla quale sono assegnati, nell'ambito del Piano esecutivo di gestione (Peg) e Piano dettagliato degli obiettivi (Pdo), gli obiettivi da realizzare (Performance Organizzativa).

2. Fattori di valutazione della performance dei dipendenti

- 1) Ai fini della valutazione, dato il principio della performance quale contributo del lavoratore agli andamenti produttivi dell'unità organizzativa, diventa fondamentale dare rilievo sia al fattore "obiettivo individuale" o di gruppo, sia alla Performance Organizzativa.
- 2) La Performance individuale rappresenta l'obiettivo individuale assegnato al dipendente individuato nell'ambito della Performance Organizzativa.
- 3) La Performance Organizzativa è rappresentata da obiettivi di sviluppo e/o mantenimento assegnati all'Unità organizzativa nel suo complesso, così come definiti nel PEG/PO in grado di essere misurato con indicatori specifici secondo il sistema di indicatori che saranno adottati negli apposti atti di programmazione.

3 I risultati della valutazione

1. Il sistema di valutazione annuale della performance dei dipendenti di natura individuale è diretto all'assegnazione della produttività individuale nell'ambito di un budget determinato.
2. La valutazione sintetica, sulla base del sistema di punteggi previsto, è articolata in un giudizio descrittivo, numerico e simbolico (bersaglio). La valutazione della prestazione è articolata e misurata nei tre livelli di prestazione di seguito descritti, a cui sono associati dei simboli (bersagli) e dei valori numerici:
 - "Prestazione che necessita di miglioramento" con un punteggio di valutazione da 12 a 33 punti a cui corrisponde un percentuale del 21%-50% ed è rappresentata dal simbolo con 1/2 bersaglio;
 - "Prestazione in linea con le aspettative" con un punteggio di valutazione da 34 a 42 punti a cui corrisponde un percentuale del 51%-80% ed è rappresentata dal simbolo con 2/3 di bersaglio;
 - "Prestazione che soddisfa pienamente le aspettative e/o le supera" con un punteggio di valutazione da 43 a 48 punti a cui corrisponde un percentuale del maggior all'80 % ed è rappresentata simbolo bersaglio intero.

PUNTEGGIO	PERCENTUALE	SINTESI DI VALUTAZIONE
-----------	-------------	------------------------

TOTALE		
12 – 33	21-50%	Prestazione che necessita di miglioramento
34 – 42	51-80%	Prestazione in linea con le aspettative
43 – 48	> 80%	Prestazione che soddisfa pienamente le aspettative e/o le supera

3. Dei 48 punti disponibili 12 punti sono diretti alla valutazione della partecipazione al grado di raggiungimento della performance organizzativa e alla realizzazione della performance individuale e 36 punti sono riservati alla valutazione delle competenze. Per coloro che non hanno collaboratori, non è considerata la competenza "guida dei collaboratori" per cui la suddivisione dei punteggi è 16 punti sono diretti alla valutazione della partecipazione al grado di raggiungimento della performance organizzativa e alla realizzazione della performance individuale e 32 punti sono riservati alla valutazione delle competenze.

4. La scheda di valutazione, allegato 1) si compone di otto pagine nelle quali sono esposte le seguenti informazioni:

- A) la prima pagina raccoglie l' intestazione (dati anagrafici, profilo, categoria del dipendente e settore di appartenenza), la descrizione degli performance organizzativa ed individuale con indicatori (relativi all'obiettivo; es. dati numerici ecc.), scadenze, risorse umane tecniche e finanziari, due sezioni di verifica al 30/9 ed al 31/12, ed infine una colonna per la percentuale di raggiungimento degli obiettivi. Contiene inoltre una sezione in cui annotare la somma percentuale del grado di raggiungimento della Performance individuale e della Performance Organizzativa della media dei predetti punteggi.
- B) la pagina 2 è idonea ad annotare le note di condivisione delle parti espresse nei momenti di assegnazione obiettivi e di verifica;
- C) le pagine da 3 a 6 elencano le nove competenze professionali ed organizzative specifiche dell'azione amministrativa, descritte da più comportamenti tipici detti " indicatori". Ad ogni indicatore sono affiancati tre simboli (bersagli) idonei a sintetizzare la valutazione;
- D) la pagina 7, detta "Scheda di sintesi della valutazione", riassume le 9 competenze concernenti la prestazione resa dal dipendente nel corso dell'esercizio più la voce: "Il grado di raggiungimento degli obiettivi dell'Unità organizzativa" inerente la sulla partecipazione al raggiungimento della performance organizzativa;
- E) la pagina 8 illustra il giudizio descrittivo che declina le tre valutazioni.

4) Processo di valutazione: fasi e garanzie.

- A) Al fine di giungere ad una valutazione condivisa tra valutatore e valutato è necessario istituire un percorso logico e dei momenti di confronto. **La valutazione rientra nelle competenze specifiche del Responsabile di Settore.** Di seguito si riportano le fasi logiche della valutazione.
- B) Dopo l'approvazione da parte della Giunta comunale del Piano Esecutivo di gestione e del Piano dettagliato degli obiettivi, il responsabile di Settore illustra ai propri collaboratori, in un incontro individuale o collettivo, gli obiettivi del Settore nonché gli eventuali obiettivi individuali e/o di gruppo che saranno assegnati a cascata nell'ottica del perseguimento della performance organizzativa. A ciascun dipendente sono illustrati altresì gli elementi comportamentali ed il relativo peso che saranno presi in considerazione ai fini della valutazione. In sede di assegnazione degli obiettivi il Responsabile individua nella scheda le competenze ed indicatori che dovranno caratterizzare in generale la prestazione del dipendente e che dovranno essere sviluppati nel conseguimento delle performances, poiché su tali elementi verterà la valutazione. La presente fase sarà formalizzata nella consegna della scheda.

L'obiettivo deve soddisfare i seguenti sei criteri:

Semplice e specifico;
Oggettivo,
Limitati nel tempo;
Ambizioso;
Realistico;
Empowering (responsabilizzante).

Le iniziali di tali parole sono riscontrabili nel termine **SOLARE**, acronimo idoneo a fornire la migliore definizione dell'obiettivo.

In sede di assegnazione dell'obiettivo individuale, il Responsabile individua nella scheda le competenze ed indicatori che dovranno caratterizzare in generale la prestazione del dipendente e che dovranno essere sviluppati nel conseguimento dell'obiettivo, poiché su tali elementi verterà la valutazione.

Ogni responsabile in fase di assegnazione obiettivi deve evidenziare per ogni competenza almeno due indicatori.

Nel corso dell'esercizio il Responsabile di Settore ed i dipendenti hanno cura di raccogliere i dati relativi alle varie fasi di attuazione degli obiettivi desumibili da atti e documenti di cui sono in possesso, ovvero che sono desumibili dall'attività di controllo della gestione. Questi ultimi saranno monitorati e forniti ai responsabili dal responsabile del servizio di programmazione e controllo. I responsabili si confronteranno con i valutati per affrontare le eventuali criticità sulla performance rispetto alle attese, con comunicazione della valutazione intermedia.

- C) In corso d'anno, qualora intervengano degli elementi soggettivi od oggettivi che pregiudicano il compimento dell'azione nei termini inizialmente convenuti, le parti procedono ad una riformulazione dell'obiettivo alla luce delle nuove situazioni.
- D) I responsabili elaborano la valutazione finale mediante completamento della scheda: sono comparati i dati inseriti nella scheda iniziale con quelli conseguiti dal dipendente. Ogni dipendente può conseguire il punteggio teorico massimo (48 punti).
- In sede di consuntivo preliminarmente il valutatore annoterà i risultati conseguiti e le competenze, più propriamente indicatori, sviluppati od eventualmente disattesi dal collaboratore, udirà tutte le osservazioni del medesimo e conseguentemente raffronterà tali dati con quanto riportato nella scheda di assegnazione (eventualmente modificata in corso d'anno).
 - Il responsabile opererà applicando il criterio della media aritmetica, poiché, come precedentemente descritto, ad ogni simbolo corrisponde il punteggio indicato a pagina otto, conseguentemente tradurrà la valutazione media assegnata agli indicatori nella valutazione di ogni competenza.
 - In sede di consuntivo preliminarmente il valutatore annoterà i risultati conseguiti e le competenze, più propriamente indicatori, sviluppati od eventualmente disattesi dal collaboratore, udirà tutte le osservazioni del medesimo e conseguentemente raffronterà tali dati con quanto riportato nella scheda di assegnazione (eventualmente modificata in corso d'anno).
Il responsabile opererà applicando il criterio della media aritmetica, poiché, come precedentemente descritto, ad ogni simbolo corrisponde il punteggio indicato a pagina sette, conseguentemente tradurrà la valutazione media assegnata agli indicatori nella valutazione di ogni competenza.
- E) A fine anno ogni Responsabile comunica la scheda a ciascun dipendente e la trasmette contestualmente al servizio personale. Il dipendente può presentare ricorso al servizio

personale nel termine perentorio di 10 giorni dalla consegna della scheda. Entro i successivi 10 giorni viene convocato dal medesimo ufficio il Comitato di Direzione, che nel termine di 15 giorni dalla convocazione si pronuncerà sul ricorso presentato, previa audizione del ricorrente. In tale sede il ricorrente espone i motivi del ricorso e se lo ritiene opportuno, può farsi assistere da una persona di sua fiducia.

- F) Le valutazioni, divengono efficaci a seguito di procedimento delineato nelle precedenti fasi e vengono conservate nel fascicolo personale del dipendente.
- G) L'erogazione del premio di performance individuale, in un'unica soluzione annuale, sarà effettuata entro i primi 3/4 mesi dell'anno successivo. La valutazione individuale dovrà interessare tutti i dipendenti a tempo indeterminato dell'ente. La valutazione della performance dei dipendenti è effettuata dai responsabili dei ruoli di direzione e deve essere collegata al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo ed individuali, alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate e ai comportamenti professionali.

5. INCENTIVAZIONE:

1. In quest'ultima fase il processo di valutazione è connesso con il processo di incentivazione, poiché il punteggio conseguito è tradotto in un valore economico.

6) Introduzione delle fasce di merito e adozione del sistemi di calcolo per definire la quota individuale di incentivazione.

1. La c.d. Riforma Brunetta prevede criteri piuttosto rigidi per la differenziazione delle valutazioni con la distribuzione del personale in differenti livelli di performance, costituendo almeno 3 fasce di merito, alta, media e bassa calcolato per Settori dell'Ente.

L'articolo 16 dei Regolamenti per l'ordinamento degli uffici e dei servizi approvati dagli Enti dell'Unione recita:

"1. Sulla base dei risultati annuali della valutazione della performance organizzativa ed individuale, i dipendenti ed i responsabili dei ruoli di direzione dell'ente sono collocati all'interno di fasce di merito.

2. Le fasce di merito, di cui al comma precedente, non possono essere inferiori a tre e sono definite nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale approvato dalla Giunta con apposito atto;

3. Al personale dipendente ed i responsabili dei ruoli di direzione collocato nella fascia di merito alta è assegnata annualmente una quota prevalente delle risorse destinate al trattamento economico accessorio.

4: Le disposizioni di cui al presente articolo nell'Ente non si applicano ai responsabili dei ruoli di direzione, sino a quando il numero complessivo non sia superiore a 5."

2. In ogni Ente sono istituite minimo tre fasce di merito a cui saranno assegnate percentuali di risorse umane prefissate.

fascia alta A _____% dipendenti

fascia media B _____% dipendenti

fascia bassa C _____%. dipendenti

3. In ogni Ente è prevista l'assegnazione delle risorse economiche per fasce in base alle seguenti percentuali:

fascia alta A _____% delle risorse €
fascia media B _____% delle risorse€
fascia bassa C _____% delle risorse €

4. L'assegnazione delle risorse economiche per le fasce e per singolo dipendente secondo un principio di equità è garantito da una applicazione di formule matematiche, come risulta dal sistema di seguito indicato.

A) Il Fondo Produttività viene suddiviso in tre fasce e ripartito in base alle percentuali di suddivisione riportate al precedente punto 3) :

I dipendenti in base al proprio coefficiente di valutazione sono distribuiti sulle fasce di cui al precedente punto 2) secondo le percentuali di suddivisione.

Il coefficiente di valutazione determina una classifica di Ente (ordine) che serve per collocare in automatico ogni singolo dipendente alla relativa fascia in base al numero definito dalla percentuale inserita a monte del processo.

I Responsabili dei Ruoli di Direzione nell'attribuire i punteggi ai propri collaboratori devono esprimersi nel rispetto delle fasce di cui al precedente punto 2).

B) Individuati i dipendenti che appartengono alle diverse fasce il sistema prevede che venga determinato il valore punto di ogni fascia, dividendo l'importo delle risorse assegnate ad ogni fascia per la somma totale dei punteggi attribuiti a ciascun dipendente inserito. Così a livello "Comune" si ottengono tre valori punti che a loro volta sono usati come "Valore Economico" per ogni fascia.

Scheda di condivisione degli obiettivi e valutazione delle prestazioni – Periodo di valutazione

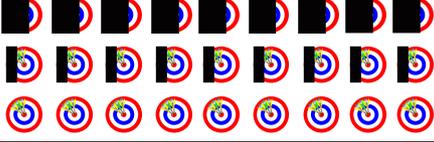
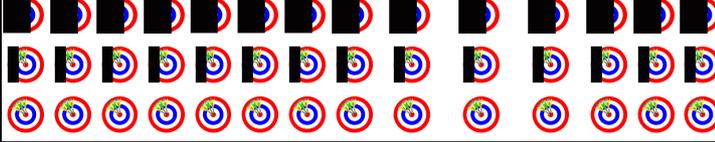
Nome Cognome

Settore

Area

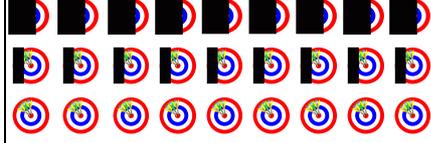
Profilo professionale

Descrizione obiettivi	Indicatori e scadenze	Risorse (umane, tecniche e finanziarie)	Verifica al 30/09	Consuntivo 31/12 %	% di raggiungimento
PERFORMANCE UNITA' ORGANIZZATIVA (Obiettivi di gruppo definiti nel Piano Op. /PEG)					
PERFORMANCE INDIVIDUALE Obiettivo 1					
PERFORMANCE INDIVIDUALE Obiettivo 2					
Totali					
Media					

COMPETENZA PROFESS. ED ORGANIZZATIVE	INDICATORI	
<p>Orientamento alla qualità del servizio <i>"E' consapevole degli standard e degli obiettivi lavorativi. Segue i progetti esaustivamente in modo da assicurare che la qualità dei servizi sia realizzata. Pensa in termini di costi e P.E.G. ed è attento agli aspetti di produttività"</i></p>		<p>Ci tiene a fornire agli utenti risposte chiare, esatte e pertinenti e per averle non esita ad interpellare gli organi competenti</p> <p>Dimostra attenzione alla qualità del servizio offerto non solo da sé, ma anche dai colleghi e dai collaboratori</p> <p>Si impegna affinché il suo lavoro sia il frutto di equità nelle valutazioni e, quindi, il più possibile "immune" da pressioni esterne;</p> <p>Valuta i risultati conseguiti nell'ottica di individuare possibilità di miglioramento</p> <p>E' attento nella gestione dei fondi assegnati che tiene costantemente aggiornata</p> <p>Dimostra di conoscere ed applicare i principi di budgeting sia nel momento della predisposizione dei piani che in quello della verifica operativa</p> <p>Fa valutazioni di costo molto attente per capire le implicazioni, sul piano dei costi, delle scelte operate</p> <p>Studia con attenzione le caratteristiche di una zona o di una situazione Standardizza i risultati</p> <p>Controlla con rigore che le norme vengano rispettate</p>
<p>Pianificazione operativa <i>"Organizza e pianifica attività e risorse. Definisce le scadenze ed i piani di lavoro e ne controlla lo stato di avanzamento. Usa il buon senso per gestire eventi e situazioni ed ha la capacità di percepire gli impatti a lungo termine delle proprie azioni"</i></p>		<p>E' capace di pianificare l'azione</p> <p>E' capace di coordinare le figure esterne ed interne al servizio per il raggiungimento del risultato</p> <p>E' capace di circoscrivere il problema e definire in base ad esso la successione del processore operativo</p> <p>Dà disposizioni operative che riguardano anche il futuro</p> <p>Sa autorganizzarsi per portare avanti il lavoro</p> <p>Non è soddisfatto quando deve rinunciare ad una parte della qualità del servizio</p> <p>E' determinato nel coordinare il lavoro anche di enti diversi da quello di appartenenza</p> <p>E' determinato a stabilire nuovi obiettivi e darsi le priorità circa il loro raggiungimento</p> <p>E' capace di organizzare il lavoro individuando le priorità proprie e dei collaboratori e di conseguire gli obiettivi che sono stati attribuiti;</p> <p>Pianifica le attività in modo da ridurre al minimo gli imprevisti che, comunque, sa individuare e risolvere prontamente</p> <p>E' capace di effettuare analisi sull'andamento demografico e sul suo impatto, a breve e medio termine, sulle attività dell'ufficio;</p> <p>Comprende le implicazioni nel lungo periodo dell'adozione di nuovi metodi lavorativi e procedure</p> <p>Pianifica con attenzione l'uso delle risorse quali tempo e persone da coinvolgere</p> <p>Individua soluzioni che consentano di coniugare attese dei singoli e necessità dell'Amministrazione</p>

Presa di decisione

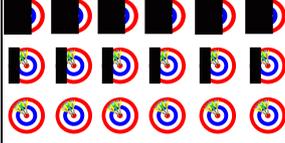
"Dimostra di saper prendere decisioni tempestive anche muovendosi di propria iniziativa. Sa trasformare le decisioni prese in opportune azioni e si assume la responsabilità di quanto intrapreso"



E' rapido nell'individuare le possibili soluzioni
Di fronte al problema, gestisce la chiusura delle pratiche e se ne assume con responsabilità l'impegno di seguirle
Sa sostenere le proprie idee pur nel rispetto del rapporto gerarchico
E' propositivo quando deve risolvere un problema
Si assume la responsabilità della gestione delle risorse economiche che gli sono assegnate
Si dimostra capace di decidere indipendentemente dalle questioni trattate
Sa trasformare problemi o richieste in proposte
Dimostra di saper arrivare alla sintesi
Individua i punti di forza e di debolezza di una decisione

Orientamento al cambiamento

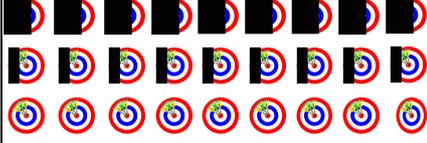
"Cerca approcci nuovi in ambito lavorativo. Individua le novità e cerca di introdurle nel proprio contesto operativo. Si adatta con successo alle condizioni ed alle domande di cambiamento"



E' capace di adattarsi alla nuova situazione nell'ottica della soluzione del problema
Ricerca soluzioni tecnologicamente nuove
E' consapevole di come, si possano risolvere più efficacemente i problemi
E' ricettivo nei confronti del cambiamento
Ascolta i progetti/proposte esterne all'ente e ne valuta la fattibilità, indipendentemente dalla loro provenienza, solo in rapporto alle opportunità e convenienza interna ed esterna all'ente.
E' disponibile a rivedere costantemente metodi-rapporti interpersonali-strumenti utilizzati

Professionalità

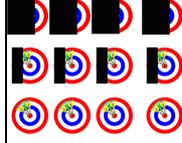
"Conosce gli aspetti tecnici e professionali del proprio lavoro e li sa applicare nell'esperienza pratica. Mantiene costantemente aggiornate le sue conoscenze dimostrando di saper individuare e scegliere le migliori fonti di informazione"



Conosce le tecniche ed ha l'esperienza necessaria per utilizzarle a seconda delle situazioni
Sa correlarsi con gli enti e gli uffici realmente coinvolti nel problema per ricercare tutte le conoscenze tecniche e professionali utili
E' attento alle novità legislative e dimostra capacità di analizzarle
Dimostra di essere consapevole delle proprie conoscenze
Con o colleghi sa mettersi in discussione e condivide le proprie conoscenze
Approfondisce gli aspetti informatici del proprio lavoro
Conosce approfonditamente il procedimento amministrativo
E' in grado di parlare in pubblico in modo chiaro e corretto
Sa "tradurre" in linguaggio corrente gli scritti caratterizzati da un eccesso di "burocratese"

Gestione delle criticità

"Lavora con attenzione ed efficienza anche in presenza di difficoltà e/o pressioni. Dimostra consapevolezza delle proprie aree di debolezza e dei propri punti forti e sa mantenere un livello di autocontrollo funzionale al raggiungimento degli obiettivi"

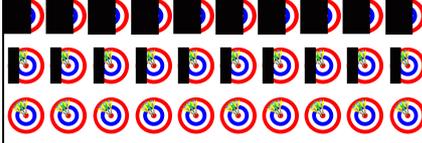


Mantiene il controllo della situazione

Riesce a pensare a "mente fredda" anche se la situazione contingente è pressante

Mantiene la calma e la lucidità rispetto ad un problema sconosciuto fino a quel momento

Mantiene una prestazione efficiente anche in presenza di contrasti



Dimostra attitudine all'ascolto ed al dialogo

Cerca di comprendere il problema per farlo poi comprendere all'utente

Sa come instaurare e mantenere contatti interpersonali utili allo svolgimento della propria attività

E' determinato nel voler risolvere i problemi col massimo rispetto delle persone coinvolte

Dimostra attenzione alle persone oltre alla mera risoluzione del problema

Comunica in maniera trasparente sia quando parla con gli altri che quando redige relazioni

Si dimostra capace di fare lavoro di squadra

Si relaziona con gli altri senza difficoltà anche se questi non fanno parte del proprio ufficio

Quando parla con le persone cerca di comprendere le loro esigenze

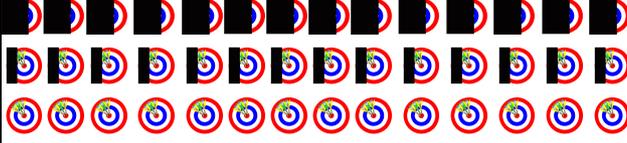
Si rapporta con gli altri per avere supporto critico al proprio lavoro

Relazione con gli altri

"Interagisce con gli altri dimostrando attenzione e sensibilità nei confronti dei loro problemi. Rispetta gli altri e collabora con loro. Ascolta gli altri, dimostrando attenzione anche alla comunicazione non verbale. Si dimostra disponibile al confronto"

Guida dei collaboratori

"Motiva e responsabilizza i collaboratori condividendo gli obiettivi organizzativi. Sa gestire efficacemente i processi di comunicazione con e fra i collaboratori"



Sa attivare opportunamente i collaboratori

Coinvolge i collaboratori nella soluzione del problema

Sa coordinare gli altri e dar loro disposizioni anche se queste sono "scomode"

E' capace di gestire le controversie all'interno del proprio ufficio e sa negoziare le soluzioni che tengono conto delle esigenze di tutti gli attori in causa

Sa riconoscere i meriti dei collaboratori e lodarli quando è il caso

E' in grado di trasformare un lavoro "fatto male" dai collaboratori in uno stimolo per migliorare l'attività futura

E' di supporto ai collaboratori per spingerli a sviluppare le loro potenzialità

Dimostra di essere in grado di valutare equamente il lavoro svolto dagli altri

Sa mantenere equilibrio tra assegnazione ad altri e svolgimento diretto dei compiti

Dimostra di essere capace di effettuare valutazione dei propri collaboratori che tengano conto dei loro comportamenti oltre che della loro professionalità

Sa guadagnarsi la fiducia dei collaboratori e sull'azione amministrativa

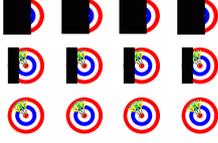
E' in grado di ascoltare tutti i collaboratori e di esprimere un parere per sminuire od eliminare attriti e/o litigiosità

Cerca di risolvere coi collaboratori le difficoltà incontrate nell'espletamento dei compiti

Sa creare la condivisione degli obiettivi mettendosi in gioco in prima persona e sottolineando l'importanza del lavoro di ognuno

Automotivazione al lavoro

"Si impegna per raggiungere gli obiettivi e mostra dedizione al proprio lavoro."



Dimostra coinvolgimento in quello che fa

Continua a svolgere le proprie mansioni ed a rapportarsi correttamente con colleghi e superiori indipendentemente dai rapporti con i superiori

Dimostra interesse e partecipazione alla propria prestazione professionale

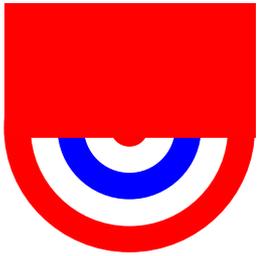
In ogni cosa che fa tiene sempre presente di star rappresentando un'Amministrazione

Scheda di sintesi della valutazione – attribuzione dei punteggi

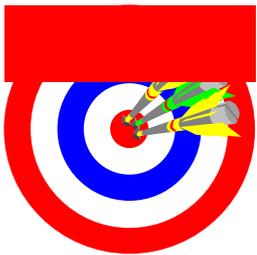
Grado di raggiungimento obiettivi	20%	21/50%	51/80%	>80%
Grado di raggiungimento degli obiettivi dell'Unità Organizz. (obiettivi di PO/PEG)	3	6	9	12
Valutazione competenze	Non presente	Poco centrata	Quasi centrata	centrata
Orientamento alla qualità del servizio	1	2	3	4
Pianificazione operativa	1	2	3	4
Presenza di decisioni	1	2	3	4
Orientamento al cambiamento	1	2	3	4
Professionalità	1	2	3	4
Gestione delle criticità	1	2	3	4
Relazione con gli altri	1	2	3	4
Guida dei collaboratori	1	2	3	4
Automotivazione al lavoro	1	2	3	4

PUNTEGGIO TOTALE

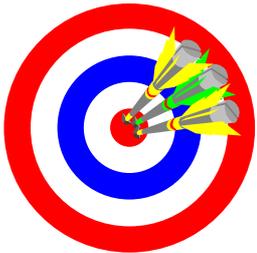
PUNTEGGIO TOTALE	PERCENTUALE	SINTESI DI VALUTAZIONE	% dipendenti	% risorse
12 – 33	21-50%	Prestazione che necessita di miglioramento		
34 – 42	51-80%	Prestazione in linea con le aspettative		
43 – 48	> 80%	Prestazione che soddisfa pienamente le aspettative e/o le supera		



Prestazione che necessita di miglioramento: Soddisfa solo in parte i requisiti della prestazione. In genere si è dimostrato abile nell'eseguire la maggior parte delle attività di routine. Ha bisogno con una certa frequenza di indicazioni ed interventi di guida dei superiori. Scarsi o nulli sono i contributi creativi o innovativi e a volte provoca problemi di modesta importanza. Alcune competenze gestionali/tecniche/professionali sono inferiori a quelle richieste dalla posizione. Da valutare di nuovo entro 3-6 mesi per verificare i progressi verso livelli di prestazioni più elevata. **21-50%**



Prestazione in linea con le aspettative: Soddisfa tutti i requisiti della prestazione e a volte li supera. Si è dimostrato abile nel gestire e controllare tutte le funzioni di routine o parecchi aspetti critici ed importanti della posizione. Richiede occasionali interventi di guida. Frequentemente sa prevedere i problemi ed intraprendere azioni correttive. Accetta di buon grado le responsabilità. Le competenze gestionali/tecniche/professionali sono perfettamente adeguate alla posizione. **51-80%**



Prestazione che soddisfa pienamente le aspettative e/o le supera: Supera la maggior parte dei requisiti della prestazione. Si è dimostrato capace nel pianificare ed eseguire sia tutte le attività di routine sia gran parte delle attività di progetto più importanti e critiche con minimi interventi di guida. In genere si è dimostrato abile nel prevedere problemi ed intraprendere immediatamente azioni correttive in caso di problemi non evitabili. Manifesta livelli di competenze gestionali/professionali superiori a quelli richiesti dalla sua posizione. **> 80%**