

Nucleo di Valutazione

LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI NEGLI ENTI LOCALI

Il processo

FASE	OGGETTO	OBIETTIVO
EX-ANTE	DEFINIZIONE OBIETTIVI	prendere coscienza di dove si vuole arrivare... ... in modo da ... orientare correttamente la gestione
DURANTE	ANALISI SCOSTAMENTI	prendere coscienza di dove si sta andando... ... in modo da ... correggere il tiro... ... o spostare il bersaglio
EX-POST	VALUTAZIONE RISULTATI	prendere coscienza di dove si è finiti... ... in modo da ... ridefinire (meglio) gli obiettivi... ... e valutare le prestazioni dei responsabili



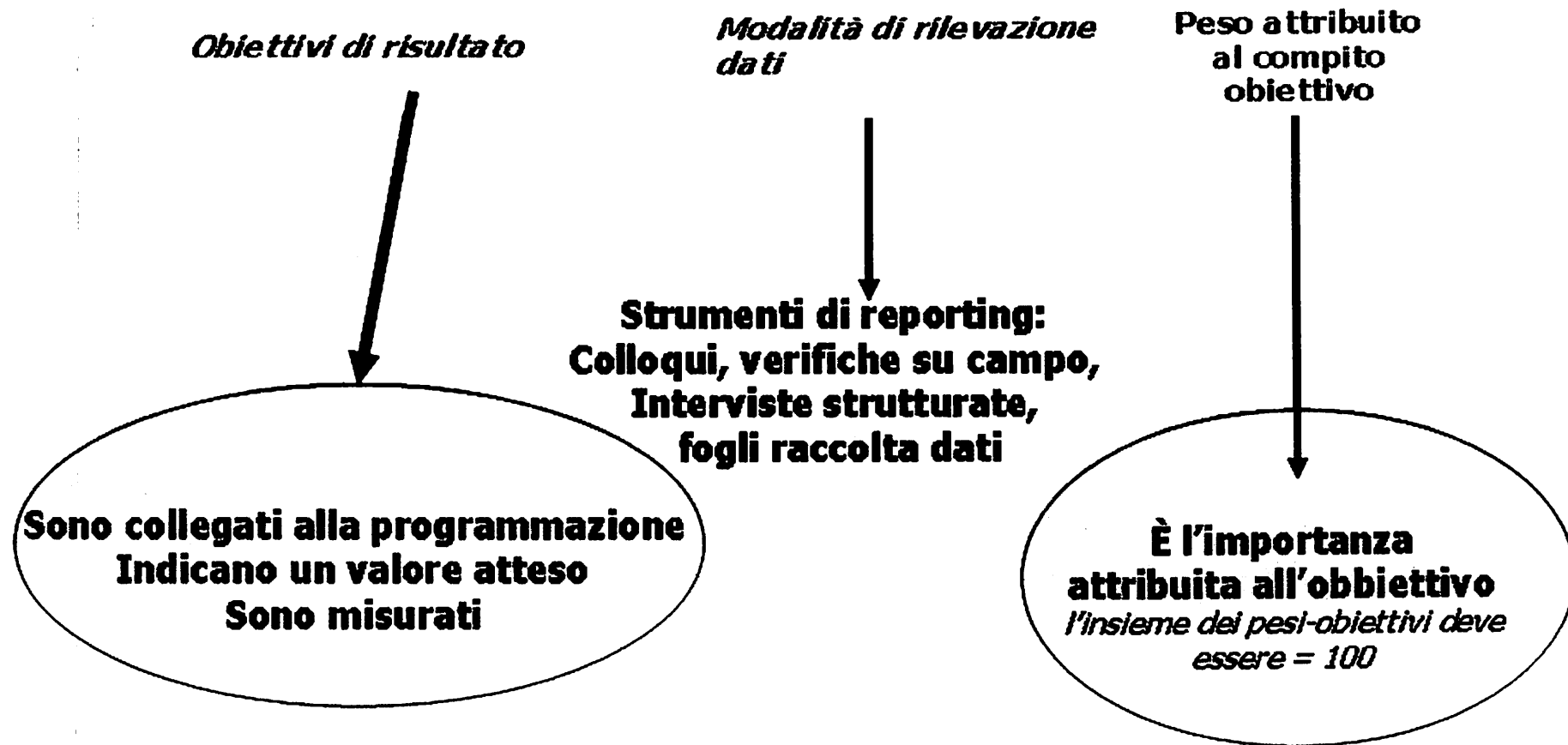
Nucleo di Valutazione

Gli attori e le attività della valutazione dei risultati degli apicali

<i>Attività</i>	<i>Sindaco</i>	<i>Assessore di riferimento</i>	<i>Giunta</i>	<i>Segretario Direttore Generale</i>	<i>Nucleo di Valutazione</i>	<i>Responsabili</i>	<i>Sistema informativo contabile</i>
definizione obiettivi		X		X	X	X	
definizione risorse finanziarie attribuite	X		X	X		X	X
definizione comportamenti organizzativi		X		X	X	X	
definizione dei pesi		X		X	X	X	
definizione dei sistemi di misura					X	X	
rilevazione dei dati				X		X	X
valutazione dei risultati				X	X		
	X		X		X	X	



LA SCHEDA



ESEMPIO DI VALUTAZIONE

			Valutazione del risultato ottenuto			
			1	2	3	4
Obiettivi di risultato	Modalità di rilevazione dati	Peso attribuito al compito/obiettivo	Non perseguito	Avviato	Perseguito	Raggiunto
1 Gestione flessibile del tempo lavoro in relazione alle esigenze dell'Ente	Consigli, Giunte, Commissioni, Assemblee, orari al pubblico, missioni regolamentari, interpretazione norme, predisposizione atti e appalti, aggiornamento giuridico a favore del personale dell'Ente	8				X
2 Disponibilità a ricevere richieste di assistenza giuridico amministrativa da parte di Amministratori e apicali		8			X	

Rigo 1. Peso = 8 Valutazione = 4 Totale rigo (8x 4)=32

Rigo 2. Peso = 8 Valutazione = 3 Totale rigo (8x 3)=24

***La valutazione finale può oscillare tra 100 e 250
con una scala di valutazione di rigo tra 1 & 5***



CHI VALUTA : dal D.lgs 286/99 Art.1

1. Le pubbliche amministrazioni, nell'ambito della rispettiva autonomia, si dotano di strumenti adeguati a:

...Omissis....

c) valutare le prestazioni del personale con qualifica dirigenziale (valutazione della dirigenza);

d) valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi ed altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti (valutazione e controllo strategico).

2.

...Omissis.....

a) l'attività di valutazione e controllo strategico supporta l'attività di programmazione strategica e di indirizzo politico-amministrativo di cui agli articoli 3, comma 1, lettere b) e c), e 14 del decreto n. 29. Essa e' pertanto svolta da strutture che rispondono direttamente agli organi di indirizzo politico-amministrativo. Le strutture stesse svolgono, di norma, anche l'attività di valutazione dei dirigenti direttamente destinatari delle direttive emanate dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, in particolare dai Ministri, ai sensi del successivo articolo 8;

b)Omissis.....

c) l'attività di valutazione dei dirigenti utilizza anche i risultati del controllo di gestione, ma e' svolta da strutture o soggetti diverse da quelle cui e' demandato il controllo di gestione medesimo;

d)Omissis

e)Omissis

D posizione organizzativa e dirigenza

CENTRO DI RESPONSABILITA':
SERVIZIO:
DIPENDENTE:

		categoria		ANNO			posizione economica		
				Valutazione del risultato ottenuto					
		1	2	3	4	5	RAGGIUNTI		
Obiettivi attribuiti	valore atteso	Peso attribuito	Non avviati	Avviati	In modo ordinario	In modo buono	In modo eccellente		
Grado di raggiungimento quantitativo									
Grado di raggiungimento qualitativo									
Grado di raggiungimento temporale									
Totale obiettivi istituzionali	0	0	0	0	0	0	0		

Firma compilatore:

Firma interessato:

Data compilazione

D posizione organizzativa e dirigenza

CENTRO DI RESPONSABILITA':

SERVIZIO:

DIPENDENTE:

categoria

ANNO

posizione economica

					RAGGIUNTI		
Comportamenti organizzativi	valore atteso	Peso attribuito	Comportamento insoddisfacente	Comportamento migliorabile	Comportamento ordinario	Comportamento buono	Comportamento eccellente
Integrazione con gli Amministratori su obiettivi assegnati, con i colleghi su obiettivi comuni							
Analisi e soluzione dei problemi							
Capacità negoziale (obiettività sociale)							
Realizzazione							
Presidio delle attività							
Comunicazione							
Autonomia e sviluppo							
Coordinamento del personale							
Pianificazione e gestione							
Gestione del tempo lavoro							
Utilizzo della strumentazione tecnologica							
Totale comportamenti organizz.	0	0	0	0	0	0	0
Totale	0	0	0	0	0	0	0
ESITO finanziario: 0			ESITO obiettivi: 0		per indice complessità	1	0
ESITO comportamenti: 0			ESITO COMPLESSIVO: 0				

Firma compilatore:

Firma interessato:

Data compilazione

CENTRO DI RESPONSABILITA':

SERVIZIO:

DIPENDENTE:

categoria

ANNO

posizione economica

Osservazioni del valutatore sulle prestazioni

Il valutatore deve compilare questo campo se la valutazione delle prestazioni e dei comportamenti si attesta tra 1 e 3, integrando con specifiche osservazioni sui risultati non raggiunti

Ossevazioni del valutato

Il valutato indichi le eventuali variabili che hanno impedito il raggiungimento del risultato o che hanno influito sul comportamento

Complessità delle procedure interne:					Insufficienza risorse tecnologiche				
Ostacoli normativi					Insufficienza risorse materiali				
Difficoltà logistiche					Mancanza di specifiche risorse umane				
Errata allocazione risorse umane					Inadeguata formazione del personale				
Scarsa motivazione del personale					Inadeguata programmazione				
Flussi comunicativi critici					Presenza di criticità nei processi				
Instabilità organizzativa									

Altro.....

legenda comportamenti organizzativi

barrare i comportam enti prescelti	comportamenti organizzativi	Nota esplicativa al comportamento richiesto	valore atteso	Peso attribuito
	Integrazione con gli Amministratori su obiettivi assegnati, con i colleghi su obiettivi comuni	• Creare occasioni di scambio e mantenere rapporti attivi e costruttivi con i colleghi e con gli Amministratori • Prevenire ed individuare i momenti di difficoltà e fornire contributi concreti per il loro superamento • Capire le divergenze e prevenire gli effetti di conflitto		
	Analisi e soluzione dei problemi	• Individuare le caratteristiche (variabili o costanti) dei problemi • Individuare (anche in modo creativo) ipotesi di soluzione rispetto alle cause • Definire le azioni da adottare • Reperire le risorse umane, strumentali e finanziarie • Verificare l'efficacia della soluzione trovata		
	Capacità negoziale (obiettività sociale)	• Concepire il conflitto come risorsa potenziale • Tenere conto dei diversi interessi in gioco • Elaborare e proporre mediazioni che tengano conto di tutti gli interessi in gioco		
	Realizzazione	• Raggiungere gli obiettivi predisponendo i processi di lavoro e controllandone l'andamento • Rispettare e far rispettare le scadenze concordate • Realizzare gli obiettivi rispettando i criteri quali-quantitativi • Assicurare il raggiungimento degli obiettivi e delle scadenze dei servizi sia della propria sia di altra area in caso di incarico ad interim di un'altra posizione organizzativa		
	Presidio delle attività	• Stabilire tempi e modi di verifica dei risultati • Verificare i risultati • Comprendere le cause dello scostamento rispetto all'obiettivo • Apportare eventuali correttivi • Fornire feed-back sui risultati		
	Comunicazione	• Adottare una modalità di ascolto attivo • Scegliere e predisporre codici e canali comunicativi coerenti con il • Essere chiari, concisi, completi • Adattare il linguaggio agli interlocutori • Prevedere e comprendere il punto di vista dei diversi interlocutori • Attivare azioni di verifica della comprensione dei messaggi • Predisporre strategie e azioni di comunicazione istituzionale e di pubblicizzazione dei servizi		

	Autonomia e sviluppo	• Ricepire e comprendere in autonomia gli indirizzi politici		
		• Produrre idee e progetti di sviluppo dei servizi della propria unità organizzativa		
		• Anticipare ed attuare cambiamenti organizzativi che comportino modificazioni e modernizzazioni con ricadute sull'operatività, sui procedimenti, sulle relazioni		
		• Sviluppare e controllare i flussi informativi circa i cambiamenti attuati		
	Coordinamento del personale	• Informare, comunicare e coinvolgere il personale sugli obiettivi dell'unità organizzativa		
		• Assegnare ruoli, responsabilità ed obiettivi secondo la competenza e la maturità professionale del personale		
		• Definire programmi e flussi di lavoro, controllandone l'andamento		
		• Ripartire le risorse in funzione dei compiti assegnati al personale		
		• Gestire le riunioni di lavoro finalizzandole all'obiettivo, alla crescita personale ed all'autonomia decisionale del		
		• Prevenire, mediare rispetto ad eventuali conflitti fra il personale		
		• Predisporre piani di carriera ed azioni formative per lo sviluppo del personale		
		• Valutare i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati e concordare i necessari correttivi		
	Pianificazione e gestione	• Coordinare con efficienza ed efficacia sia il proprio sia il personale di altra area in caso di incarico ad interim di un'altra posizione organizzativa		
		• Elaborare obiettivi gestionali coerenti con gli indirizzi politici ed identificarne le fasi di realizzazione		
		• Identificare vincoli strutturali e implicazioni economico-organizzative		
		• Rispetto dei criteri di Efficienza e Efficacia		
		• Identificare e reperire le risorse umane, finanziarie e strumentali necessarie per il loro raggiungimento		
		• Assicurare efficienza ed efficacia sia alla gestione della propria sia di altra area in caso di incarico ad interim di un'altra posizione organizzativa		

	Gestione del tempo lavoro	• Gestione efficace del tempo di lavoro rispetto agli obiettivi ricevuti		
		• Supervisione dei propri collaboratori rispetto alla gestione del loro tempo di lavoro		
	Utilizzo della strumentazione tecnologica	• Individuare e reperire la strumentazione tecnologica necessaria agli obiettivi e ai processi di lavoro dell'organizzazione		
		• Predisporre la manutenzione e l'aggiornamento della strumentazione in relazione a mutamenti intervenuti su obiettivi e processi di lavoro		
		• Autonomia nel utilizzo diretto della strumentazione tecnologica		
	Totale comportamenti organiz.		0	0

Capacità negoziale (obiettività sociale)	• Concepire il conflitto come risorsa potenziale					
	• Tenere conto dei diversi interessi in gioco					
	• Elaborare e proporre mediazioni che tengano conto di tutti gli interessi in gioco					
Realizzazione	• Raggiungere gli obiettivi predisponendo i processi di lavoro e controllandone l'andamento					
	• Rispettare e far rispettare le scadenze concordate					
	• Realizzare gli obiettivi rispettando i criteri quali-quantitativi					
	Assicurare il raggiungimento degli obiettivi e delle scadenze dei servizi sia della propria che di altra area in caso di incarico ad interim di un'altra posizione organizzativa					
Presidio delle attività	• Stabilire tempi e modi di verifica dei risultati					
	• Verificare i risultati					
	• Comprendere le cause dello scostamento rispetto all'obiettivo					
	• Apportare eventuali correttivi					
	• Fornire feed-back sui risultati					
Comunicazione	• Adottare una modalità di ascolto attivo					
	• Scegliere e predisporre codici e canali comunicativi coerenti con il contenuto e con gli interlocutori					
	• Essere chiari, concisi, completi					
	• Adattare il linguaggio agli interlocutori					
	• Prevedere e comprendere il punto di vista dei diversi interlocutori					
	• Attivare azioni di verifica della comprensione dei messaggi					
	• Predisporre strategie e azioni di comunicazione istituzionale e di pubblicizzazione dei servizi					

Scheda di valutazione del comportamento da far compilare al Segretario o Direttore Generale per ogni Posizione organizzativa

COMUNE DI Alt. a Scheda valutazione di risultato cat. D - anno

VARIABILI DEL COMPORTAMENTO

FATTORI

Il comportamento è stato oggetto di cortesazioni disciplinari, oppure non ha determinato nessun apporto alla struttura organizzativa	Il comportamento è stato oggetto di ripetute osservazioni durante l'anno ed è atteso un miglioramento da perseguire nel prossimo periodo	Il comportamento è accettabile pur tuttavia non concorre a migliorare le prestazioni dell'organizzazione	Il comportamento è caratterizzato da prestazioni quantitativamente o qualitativamente apprezzabili ma ancora suscettibili di miglioramento	Il comportamento è caratterizzato da prestazioni ineccepibili sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo, ovvero concorre a migliorare l'expertise dell'organizzazione
1	2	3	4	5

Integrazione con gli Amministratori su obiettivi assegnati, con i colleghi su obiettivi comuni

• Creare occasioni di scambio e mantenere rapporti attivi e costruttivi con i colleghi e con gli Amministratori					
• Prevenire ed individuare i momenti di difficoltà e fornire contributi concreti per il loro superamento					
• Capire le divergenze e prevenire gli effetti di conflitto					

Impegno verso l'organizzazione (condivisione della mission)

• Allineare i propri comportamenti agli obiettivi, alle necessità ed alle priorità dell'Ente					
--	--	--	--	--	--

Analisi e soluzione dei problemi

• Individuare le caratteristiche (variabili o costanti) dei problemi					
• Individuare (anche in modo creativo) ipotesi di soluzione rispetto alle cause					
• Definire le azioni da adottare					
• Reperire le risorse umane, strumentali e finanziarie					
• Verificare l'efficacia della soluzione trovata					

Autonomia e sviluppo

• Ricepire e comprendere in autonomia gli indirizzi politici					
• Produrre idee e progetti di sviluppo dei servizi della propria unità organizzativa					
• Anticipare ed attuare cambiamenti organizzativi che comportino modificazioni e modernizzazioni con ricadute sull'operatività, sui procedimenti, sulle relazioni					
• Sviluppare e controllare i flussi informativi circa i cambiamenti attuati					

Coordinamento del personale

• Informare, comunicare e coinvolgere il personale sugli obiettivi dell'unità organizzativa					
• Assegnare ruoli, responsabilità ed obiettivi secondo la competenza e la maturità professionale del personale					
• Definire programmi e flussi di lavoro, controllandone l'andamento					
• Ripartire le risorse in funzione dei compiti assegnati al personale					
• Gestire le riunioni di lavoro finalizzandole all'obiettivo, alla crescita personale ed all'autonomia decisionale del personale					
• Prevenire, mediare rispetto ad eventuali conflitti fra il personale					
• Predisporre piani di carriera ed azioni formative per lo sviluppo del personale					
• Valutare i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati e concordare i necessari correttivi					
• Coordinare con efficienza ed efficacia il proprio ed il personale di altra area in caso di incarico ad interim di un'altra posizione organizzativa					

Pianificazione e gestione	• Elaborare obiettivi gestionali coerenti con gli indirizzi politici ed identificarne le fasi di realizzazione • Identificare vincoli strutturali e implicazioni economico-organizzative • Rispetto dei criteri di Efficienza e Efficacia • Identificare e reperire le risorse umane, finanziarie e strumentali necessarie per il loro raggiungimento • Assicurare efficienza ed efficacia sia alla gestione della propria che di altra area in caso di incarico ad interim di un'altra posizione organizzativa					
Gestione del tempo lavoro	• Gestione efficace del tempo di lavoro rispetto agli obiettivi ricevuti • Supervisione dei propri collaboratori rispetto alla gestione del loro tempo di lavoro					

Nome Responsabile valutato: _____

Scheda di valutazione del comportamento da far compilare al Sindaco o Assessore di riferimento per ogni Posizione organizzativa

COMUNE DI FROSINONE
 All. a Scheda valutazione di risultato cat. D - anno

VARIABILI DEL COMPORTAMENTO

FATTORI

Il comportamento è stato oggetto di contestazioni disciplinari, oppure non ha determinato nessun apporto alla struttura organizzativa	Il comportamento è stato oggetto di ripetute osservazioni durante l'anno ed è atteso un miglioramento da perseguire nel prossimo periodo	Il comportamento è accettabile pur tuttavia non concorre a migliorare le prestazioni dell'organizzazione	Il comportamento è caratterizzato da prestazioni quantitativamente o qualitativamente apprezzabili ma ancora sostituiti di miglioramento	Il comportamento è caratterizzato da prestazioni ineccepibili sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo, ovvero concorre a migliorare l'operatività dell'organizzazione
1	2	3	4	5

Integrazione con gli Amministratori su obiettivi assegnati, con i colleghi su obiettivi comuni

- Creare occasioni di scambio e mantenere rapporti attivi e costruttivi con i colleghi e con gli Amministratori
- Prevenire ed individuare i momenti di difficoltà e fornire contributi concreti per il loro superamento
- Capire le divergenze e prevenire gli effetti di conflitto

Impegno verso l'organizzazione (condivisione della mission)

- Allineare i propri comportamenti agli obiettivi, alle necessità ed alle priorità dell'Ente

--	--	--	--	--

Analisi e soluzione dei problemi

- Individuare le caratteristiche (variabili o costanti) dei problemi
- Individuare (anche in modo creativo) ipotesi di soluzione rispetto alle cause
- Definire le azioni da adottare
- Reperire le risorse umane, strumentali e finanziarie
- Verificare l'efficacia della soluzione trovata

Capacità negoziale (obiettività sociale)

• Concepire il conflitto come risorsa potenziale					
• Tenere conto dei diversi interessi in gioco					
• Elaborare e proporre mediazioni che tengano conto di tutti gli interessi in gioco					

Realizzazione

• Raggiungere gli obiettivi predisponendo i processi di lavoro e controllandone l'andamento					
• Rispettare e far rispettare le scadenze concordate					
• Realizzare gli obiettivi rispettando i criteri quali-quantitativi					
Assicurare il raggiungimento degli obiettivi e delle scadenze dei servizi sia della propria che di altra area in caso di incarico ad interim di un'altra posizione organizzativa					

Presidio delle attività

• Stabilire tempi e modi di verifica dei risultati					
• Verificare i risultati					
• Comprendere le cause dello scostamento rispetto all'obiettivo					
• Apportare eventuali correttivi					
• Fornire feed-back sui risultati					

Comunicazione

• Adottare una modalità di ascolto attivo					
• Scegliere e predisporre codici e canali comunicativi coerenti con il contenuto e con gli interlocutori					
• Essere chiari, concisi, completi					
• Adattare il linguaggio agli interlocutori					
• Prevedere e comprendere il punto di vista dei diversi interlocutori					
• Attivare azioni di verifica della comprensione dei messaggi					
• Predisporre strategie e azioni di comunicazione istituzionale e di pubblicizzazione dei servizi					

Autonomia e sviluppo					
• Ricepire e comprendere in autonomia gli indirizzi politici					
• Produrre idee e progetti di sviluppo dei servizi della propria unità organizzativa					
• Anticipare ed attuare cambiamenti organizzativi che comportino modificazioni e modernizzazioni con ricadute sull'operatività, sui procedimenti, sulle relazioni					
• Sviluppare e controllare i flussi informativi circa i cambiamenti attuati					

Coordinamento del personale					
• Informare, comunicare e coinvolgere il personale sugli obiettivi dell'unità organizzativa					
• Assegnare ruoli, responsabilità ed obiettivi secondo la competenza e la maturità professionale del personale					
• Definire programmi e flussi di lavoro, controllandone l'andamento					
• Ripartire le risorse in funzione dei compiti assegnati al personale					
• Gestire le riunioni di lavoro finalizzandole all'obiettivo, alla crescita personale ed all'autonomia decisionale del personale					
• Prevenire, mediare rispetto ad eventuali conflitti fra il personale					
• Predisporre piani di carriera ed azioni formative per lo sviluppo del personale					
• Valutare i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati e concordare i necessari correttivi					
• Coordinare con efficienza ed efficacia il proprio ed il personale di altra area in caso di incarico ad interim di un'altra posizione organizzativa					

Pianificazione e gestione						
	• Elaborare obiettivi gestionali coerenti con gli indirizzi politici ed identificarne le fasi di realizzazione					
	• Identificare vincoli strutturali e implicazioni economico-organizzative					
	• Rispetto dei criteri di Efficienza e Efficacia					
	• Identificare e reperire le risorse umane, finanziarie e strumentali necessarie per il loro raggiungimento					
	• Assicurare efficienza ed efficacia sia alla gestione della propria che di altra area in caso di incarico ad interim di un'altra posizione organizzativa					

Utilizzo della strumentazione tecnologica						
	• Individuare e reperire la strumentazione tecnologica necessaria agli obiettivi e ai processi di lavoro dell'organizzazione					
	• Predisporre la manutenzione e l'aggiornamento della strumentazione in relazione a mutamenti intervenuti su obiettivi e processi di lavoro					
	• Autonomia nel utilizzo diretto della strumentazione tecnologica					

Nome Responsabile valutato: _____

Scheda di autovalutazione del comportamento da far compilare ad ogni Posizione organizzativa

COMUNE DI All. a Scheda valutazione di risultato cat. D - anno

VARIABILI DEL COMPORTAMENTO

FATTORI

Il comportamento è stato oggetto di contestazioni disciplinari, oppure non ha determinato nessun apporto alla struttura organizzativa	Il comportamento è stato oggetto di ripetute osservazioni durante l'anno ed è atteso un miglioramento da perseguire nel prossimo periodo	Il comportamento è accettabile purtuttavia non concorre a migliorare le prestazioni dell'organizzazione	Il comportamento è caratterizzato da prestazioni quantitativamente o qualitativamente apprezzabili ma ancora suscettibili di miglioramento	Il comportamento è caratterizzato da prestazioni ineccepibili sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo, ovvero concorre a migliorare l'expertise dell'organizzazione
1	2	3	4	5

Integrazione con gli Amministratori su obiettivi assegnati, con i colleghi su obiettivi comuni

• Creare occasioni di scambio e mantenere rapporti attivi e costruttivi con i colleghi e con gli Amministratori					
• Prevenire ed individuare i momenti di difficoltà e fornire contributi concreti per il loro superamento					
• Capire le divergenze e prevenire gli effetti di conflitto					

Impegno verso l'organizzazione (condivisione della mission)

• Allineare i propri comportamenti agli obiettivi, alle necessità ed alle priorità dell'Ente					
--	--	--	--	--	--

Analisi e soluzione dei problemi

• Individuare le caratteristiche (variabili o costanti) dei problemi					
• Individuare (anche in modo creativo) ipotesi di soluzione rispetto alle cause					
• Definire le azioni da adottare					
• Reperire le risorse umane, strumentali e finanziarie					
• Verificare l'efficacia della soluzione trovata					

Capacità negoziale (obiettività sociale)	• Concepire il conflitto come risorsa potenziale					
	• Tenere conto dei diversi interessi in gioco					
	• Elaborare e proporre mediazioni che tengano conto di tutti gli interessi in gioco					
Realizzazione	• Raggiungere gli obiettivi predisponendo i processi di lavoro e controllandone l'andamento					
	• Rispettare e far rispettare le scadenze concordate					
	• Realizzare gli obiettivi rispettando i criteri quali-quantitativi					
	Assicurare il raggiungimento degli obiettivi e delle scadenze dei servizi sia della propria che di altra area in caso di incarico ad interim di un'altra posizione organizzativa					
Presidio delle attività	• Stabilire tempi e modi di verifica dei risultati					
	• Verificare i risultati					
	• Comprendere le cause dello scostamento rispetto all'obiettivo					
	• Apportare eventuali correttivi					
	• Fornire feed-back sui risultati					
Comunicazione	• Adottare una modalità di ascolto attivo					
	• Scegliere e predisporre codici e canali comunicativi coerenti con il contenuto e con gli interlocutori					
	• Essere chiari, concisi, completi					
	• Adattare il linguaggio agli interlocutori					
	• Prevedere e comprendere il punto di vista dei diversi interlocutori					
	• Attivare azioni di verifica della comprensione dei messaggi					
	• Predisporre strategie e azioni di comunicazione istituzionale e di pubblicizzazione dei servizi					

Autonomia e sviluppo					
• Ricepire e comprendere in autonomia gli indirizzi politici					
• Produrre idee e progetti di sviluppo dei servizi della propria unità organizzativa					
• Anticipare ed attuare cambiamenti organizzativi che comportino modificazioni e modernizzazioni con ricadute sull'operatività, sui procedimenti, sulle relazioni					
• Sviluppare e controllare i flussi informativi circa i cambiamenti attuati					

Coordinamento del personale					
• Informare, comunicare e coinvolgere il personale sugli obiettivi dell'unità organizzativa					
• Assegnare ruoli, responsabilità ed obiettivi secondo la competenza e la maturità professionale del personale					
• Definire programmi e flussi di lavoro, controllandone l'andamento					
• Ripartire le risorse in funzione dei compiti assegnati al personale					
• Gestire le riunioni di lavoro finalizzandole all'obiettivo, alla crescita personale ed all'autonomia decisionale del personale					
• Prevenire, mediare rispetto ad eventuali conflitti fra il personale					
• Predisporre piani di carriera ed azioni formative per lo sviluppo del personale					
• Valutare i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati e concordare i necessari correttivi					
• Coordinare con efficienza ed efficacia il proprio ed il personale di altra area in caso di incarico ad interim di un'altra posizione organizzativa					

Pianificazione e gestione					
	• Elaborare obiettivi gestionali coerenti con gli indirizzi politici ed identificarne le fasi di realizzazione				
	• Identificare vincoli strutturali e implicazioni economico-organizzative				
	• Rispetto dei criteri di Efficienza e Efficacia				
	• Identificare e reperire le risorse umane, finanziarie e strumentali necessarie per il loro raggiungimento				
	• Assicurare efficienza ed efficacia sia alla gestione della propria che di altra area in caso di incarico ad interim di un'altra posizione organizzativa				
Gestione del tempo lavoro					
	• Gestione efficace del tempo di lavoro rispetto agli obiettivi ricevuti				
	• Supervisione dei propri collaboratori rispetto alla gestione del loro tempo di lavoro				

Nome Responsabile valutato: _____

Gli attori e le attività della valutazione delle prestazioni individuali dei dipendenti

<i>Attività</i>	<i>Sindaco</i>	<i>Assessore di riferimento</i>	<i>Giunta</i>	<i>Segretario Direttore Generale</i>	<i>Archivio di Valutazione</i>	<i>Responsabili</i>	<i>Sistema informativo contabile</i>	<i>Dipendenti</i>
definizione obiettivi istituzionali		X		X		X		X
definizione obiettivi specifici	X		X	X		X	X	X
definizione com portamenti organizzativi		X		X		X		
definizione dei pesi				X	X	X		
definizione dei sistemi di misura					X			
rilevazione dei dati				X		X	X	X
CERTIFICAZIONE dei risultati SU OBIETTIVI					X			
Valutazione delle prestazioni individuali						X		



METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI E DEL RISULTATO DEI DIPENDENTI

**COMUNE DI S. P. NICETO
ANNO 2008**

1) Gli attori e le attività della valutazione delle prestazioni individuali dei dipendenti

L'attività di valutazione delle prestazioni dei dipendenti è completamente a cura dei responsabili di Posizione organizzativa.

Essi, dopo l'assegnazione degli obiettivi di risultato, dispongono il coinvolgimento dei loro collaboratori, cercando di assicurare una coerenza fra natura/tipo di obiettivo e professionalità/motivazione del dipendente.

Al Nucleo saranno comunicati i nominativi delle risorse umane incaricate di obiettivi di risultato e l'entità dell'apporto richiesto a ciascuna di esse, espresso numericamente in fase di programmazione.

Il responsabile potrà coinvolgere i propri collaboratori o negli obiettivi a lui assegnati dal piano, oppure potrà attribuirne altri non inseriti in quest'ultimo. Pertanto egli, esercitando il suo potere discrezionale, potrà assegnare sia obiettivi singoli che di gruppo, e, in questo secondo caso, dovrà valutare l'apporto individuale di ciascun collaboratore al raggiungimento del risultato.

Sarà compito dell'apicale controllare in itinere l'andamento della prestazione dei dipendenti e apportare le dovute correzioni in caso di prevedibile scostamento rispetto al risultato atteso.

Nel caso in cui la valutazione fatta dal Nucleo su un obiettivo assegnato dal responsabile fosse negativa e quindi non producesse riconoscimento di premio, anche il dipendente coinvolto dal responsabile in quell'obiettivo sarebbe escluso dal premio di produttività.

2) La scheda di valutazione delle prestazioni dei dipendenti

La scheda di valutazione del dipendente è divisa in 3 sezioni:

- obiettivi di risultato, a cui sono correlati quei comportamenti motivazionali che sono alla base della possibilità di concorrere al miglioramento previsto dal piano obiettivi;
- comportamenti organizzativi, selezionati per ciascun profilo professionale presente nell'ente;
- osservazioni del valutatore e del valutato in caso di valutazione negativa o insufficiente, in modo da permettere un contraddittorio e l'eventuale riesame della valutazione da parte del responsabile.

Il punteggio complessivo ottenibile relativo sia agli obiettivi che ai comportamenti organizzativi, in una scala graduata da 1 a 5, va da un minimo di 100 ad un massimo di 250. Un esito di valutazione inferiore a 175 punti (nella sezione obiettivi di risultato) non permette l'attribuzione di premio in quanto coincidente con una prestazione sufficiente non meritevole di essere remunerata con salario accessorio, alla base del quale deve esserci uno sforzo quantitativamente e qualitativamente apprezzabile rispetto all'ordinario.

Così come un punteggio inferiore a 175 (nella sezione comportamenti organizzativi) non permetterà al dipendente di partecipare alle progressioni economiche previste per l'anno.

Sarà il responsabile di Posizione organizzativa, eventualmente supportato dal Nucleo, a distribuire il peso complessivo di 100 assegnabile:

- ai 3 fattori in cui è articolato l'obiettivo (peso parziale di 50);
- ai comportamenti organizzativi riferiti all'attività ordinaria per l'accesso alla progressione economica (peso parziale di 50).

		Voti percentuali del risultato ottenuto individualmente				
		1	2	3	4	5
		Area del comportamento atteso riferita all'incentivo				
<i>Comportamenti organizzativi riferiti a specifici obiettivi</i>	Peso attribuito al comportamento	Comportamento negativo	Comportamento insoddisfacente	Comportamento migliorabile	Comportamento rilevante	Comportamento eccellente
Orientamento al miglioramento professionale e dell'organizzazione						
Flessibilità nell'affrontare e risolvere i problemi insiti negli obiettivi assunti						
Costanza dell'impegno nel tempo e nelle prassi di lavoro						
		Area del comportamento atteso come da art. 6 NOP				
<i>Totale comp. obiettivi specifici</i>	50	0	0	0	0	0
<i>Comportamenti organizzativi riferiti alle attività ordinarie</i>	Peso attribuito al comportamento	Comportamento negativo	Comportamento insoddisfacente	Comportamento migliorabile	Comportamento rilevante	Comportamento eccellente
Presenza in servizio						
Capacità di apporto concreto nel gruppo di lavoro						
Cortesìa e disponibilità verso utenti e/o soggetti esterni						
Autonomia nello svolgimento delle mansioni attribuite						
Cura di sé e degli strumenti/attrezzature assegnate						
Disponibilità a ricoprire mansioni diversificate previste dal ruolo						
Flessibilità nelle situazioni di emergenza						
<i>Totale comp. attività ordinarie</i>	50	0	0	0	0	0
<i>Totale</i>	100	0	0	0	0	0
ESITO:		<i>Comportamenti riferiti agli obiettivi specifici</i>	0	<i>Comportamenti riferiti alle attività ordinarie</i>	0	

non inferiore a
175

non inferiore a 175

è stato osservato dove compilare questo campo se la valutazione delle prestazioni e dei comportamenti si attiene tra i 1 e 3, integrando con le statistiche osservazioni sui risultati non raggiunti.

Osservazioni della persona valutata

La persona valutata incichi le eventuali variabili che hanno impedito il raggiungimento dei risultati scegliendo fra quelle elencate o aggiungendone altre

Complessità delle procedure interne					
Osacoli normativi				Insufficienza risorse tecnologiche	
Difficoltà logistiche				Insufficienza risorse materiali	
Errata allocazione risorse umane				Mancanza di specifiche risorse umane	
Scarsa motivazione del personale				Inadeguata formazione del personale	
Fuori comunicativi critici				Inadeguata programmazione	
Instabilità organizzativa				Presenza di criticità nei processi	
				Presenza di criticità nelle relazioni	

Altro.....

UNITA' DI RESPONSABILITA'
 (Cognome)
 (Nome)

4410

01/01/2017

01/01/2017

Valutazione del risultato ottenuto individualmente

		1	2	3	4	5
		Area del comportamento atteso riferita all'incentivo				
<i>Comportamenti organizzativi riferiti a specifici obiettivi</i>	Peso attribuito al comportamento	Comportamento negativo	Comportamento insoddisfacente	Comportamento migliorabile	Comportamento rilevante	Comportamento eccellente
Orientamento al miglioramento professionale e dell'organizzazione						
Flessibilità nell'affrontare e risolvere i problemi insiti negli obiettivi assunti						
Costanza dell'impegno nel tempo e nelle prassi di lavoro						
		Area del comportamento atteso come da art. 6 NOP				
<i>Totale comp. obiettivi specifici</i>	50	0	0	0	0	0
<i>Comportamenti organizzativi riferiti alle attività ordinarie</i>	Peso attribuito al comportamento	Comportamento negativo	Comportamento insoddisfacente	Comportamento migliorabile	Comportamento rilevante	Comportamento eccellente
Presenza in servizio						
Cura degli aspetti tangibili dell'immagine (divisa, automezzi, strumenti)						
Disponibilità verso utenti e/o soggetti esterni						
Capacità di iniziativa rispetto a situazioni contingenti						
Capacità di prevenire e gestire situazioni conflittuali con l'utenza e con i colleghi						
Attenzione all'immagine dell'Ente nei rapporti con soggetti esterni						
Capacità di gestire efficacemente situazioni di crisi						
<i>Totale comp. attività ordinarie</i>	50	0	0	0	0	0
<i>Totale</i>	100	0	0	0	0	0

ESITO:

<i>Comportamenti riferiti agli obiettivi specifici</i>	0	<i>Comportamenti riferiti alle attività ordinarie</i>	0
--	---	---	---

non inferiore a
175

non inferiore a 175

100

Osservazioni del valutatore su - (optional)

Il valutatore deve compilare questo campo se la valutazione delle prestazioni e dei comportamenti si attesta tra 1 e 3, integrando con specifiche osservazioni sui risultati non raggiunti

Osservazioni della persona valutata

La persona valutata indichi le eventuali variabili che hanno impedito il raggiungimento dei risultati scegliendo fra quelle elencate o aggiungendone altre

[illegible]

Altro.....

Five compilers:

Prima interessato:

Data compilation

		Valutazione del Comportamento Ordinario e Individuale				
		1	2	3	4	5
					Area del comportamento atteso riferita all'incentivo	
Comportamenti organizzativi riferiti a specifici obiettivi	Peso attribuito al comportamento	Comportamento negativo	Comportamento insoddisfacente	Comportamento migliorabile	Comportamento rilevante	Comportamento eccellente
Orientamento al miglioramento professionale e dell'organizzazione						
Flessibilità nell'affrontare e risolvere i problemi insiti negli obiettivi assunti						
Costanza dell'impegno nel tempo e nelle prassi di lavoro						
					Area del comportamento atteso come da art. 6 NOP	
Totale comp. obiettivi specifici	50	0	0	0	0	0
Comportamenti organizzativi riferiti alle attività ordinarie	Peso attribuito al comportamento	Comportamento negativo	Comportamento insoddisfacente	Comportamento migliorabile	Comportamento rilevante	Comportamento eccellente
Presenza in servizio						
Capacità di apporto concreto nel gruppo di lavoro						
Cortesie e disponibilità verso utenti e/o soggetti esterni						
Autonomia nello svolgimento delle mansioni attribuite						
Cura di sé e degli strumenti/attrezzature assegnate						
Disponibilità ad integrare le proprie attività con quelle di altri servizi						
Flessibilità nelle situazioni di emergenza						
Totale comp. attività ordinarie	50	0	0	0	0	0
Totale	100	0	0	0	0	0

ESITO:

Comportamenti riferiti agli obiettivi specifici	0	Comportamenti riferiti alle attività ordinarie	0
non inferiore a 175		non inferiore a 175	

Recensione
 12/01/2017

Osservazioni del valutatore (se presenti)

Il valutatore deve compilare questo campo se la valutazione delle prestazioni e dei comportamenti si attesta tra 1 e 3, integrandola con
 specifiche osservazioni sui risultati non raggiunti

Osservazioni della persona valutata

La persona valutata indichi le eventuali variabili che hanno impedito il raggiungimento dei risultati scegliendo fra quelle elencate o aggiungendone
 altre

Complessità delle procedure interne				Insufficienza risorse tecnologiche				
Ostacoli normativi				Insufficienza risorse materiali				
Difficoltà logistiche				Mancanza di specifiche risorse umane				
Errata allocazione risorse umane				Inadeguata formazione del personale				
Scarsa motivazione del personale				Inadeguata programmazione				
Flussi comunicativi critici				Presenza di criticità nei processi				
Instabilità organizzativa				Presenza di criticità nelle relazioni				

Altro.....

ESITO:

**non inferiore a
175**

Osservazioni del valutatore sui risultati:

Il valutatore deve compilare questo campo se la valutazione delle prestazioni e dei comportamenti si attesta tra 1 e 3, integrando con specifiche osservazioni sui risultati non raggiunti

Osservazioni della persona valutata

La persona valutata indichi le eventuali variabili che hanno impedito il raggiungimento dei risultati scegliendo fra quelle elencate o aggiungendone altre

[illegible]

Altro.....



Comune di **SCHEDA POSIZIONE APICALE**

3. Professionalità

3.A. Per coprire la posizione è richiesta l'iscrizione ad albi professionali (da Regolamento Concorsi)? Es. per coprire il ruolo di Assistente Sociale è necessario avere l'iscrizione all'albo. Mentre per quello di Amministratore non è necessario.

3.B. Valutazione Sintetica della Professionalità Richiesta "a regime" della Posizione.

3.B.1. Sapere. Riguarda il *Cosa deve sapere*

3.B.2. Saper Fare. Riguarda il *Cosa deve saper fare*

3.B.3. Sapere Essere. Riguarda il *Come deve farlo*.

Nel rispondere a questo item il responsabile deve fare riferimento al Centro di Responsabilità che gli è stato assegnato e non semplicemente al suo ufficio o servizio. Pertanto è opportuno che lo stesso abbia una visione complessiva del Centro di Responsabilità affidatogli.

4. Attività

4.A. Gestione Procedimenti (L.241/90). In questo caso il Responsabile deve rispondere con un semplice sì o no. In allegato alla scheda troverà un elenco di procedimenti: dovrà semplicemente apporre una X sui procedimenti che ricadono sotto la sua diretta responsabilità. Pertanto sono da escludersi quei procedimenti per i quali, pur intervenendovi, non ha responsabilità diretta.

4.B. Progetti innovativi Gestiti (FESR, DOCUP, L. 285/97). Il riferimento è a progetti finanziati con fondi Europei, Nazionali e Regionali; per quelli quest'ultimi sono esclusi quelli gestiti con trasferimenti ordinari.

4.C. Attività di Controllo⁵

Attività di controllo sugli Atti: il responsabile deve indicare il livello di complessità di controllo sugli atti che ricadono sotto la sua diretta responsabilità e specificarne il motivo. Il grado di complessità è funzione dell'insieme delle "variabili" che compongono l'atto.

Attività di controllo sulle risorse umane: il responsabile deve indicare il livello di complessità di controllo sulle risorse umane e specificarne il motivo. In questo caso il giudizio è definito in relazione a variabili quali il N° delle risorse umane alle dirette dipendenze del centro di responsabilità; il numero dei professionisti esterni collaboranti; il "layout": le risorse sono a diretto contatto con il responsabile del Centro di responsabilità..."

Attività di controllo sulle risorse Finanziarie: il responsabile deve indicare il livello di complessità di controllo sulle risorse finanziarie che ricadono sotto la sua diretta responsabilità e specificarne il motivo.

Attività di controllo sulle risorse Materiali: il responsabile deve indicare il livello di complessità di controllo sulle risorse materiali (mobili/immobili e strumentali/tecnologiche) che ricadono sotto la sua diretta responsabilità e specificarne il motivo.

4.D. Esigenze particolari di reperibilità e disponibilità (codificate per regolamento, delibera, accordi sindacali...). Il responsabile deve indicare se nel ruolo a cui è assegnato è formalmente inclusa la reperibilità e disponibilità.

5. La compilazione di questo item è consigliabile seguire un metodo di confronto con gli altri Centri di Responsabilità.

Produttività Individuale e Collettiva

- 1) Il sistema d'incentivazione del personale si baserà sull'attuazione degli obiettivi tratti dalla Relazione Previsionale e Programmatica annuale, dal PEG o analogo strumento di programmazione;
- 2) i servizi e uffici definiranno i piani d'attività annuali, entro 30 giorni dall'approvazione del bilancio preventivo, che potranno interessare l'insieme dei dipendenti;
- 3) il nucleo di valutazione, con funzione di controllo interno, seleziona gli obiettivi sulla base dei criteri dell'efficienza e dell'efficacia, congiuntamente considerati prioritari e innovativi;
- 4) le risorse saranno ripartite in base al personale coinvolto negli obiettivi selezionati dal controllo interno, per numero e peso dell'obiettivo;
- 5) la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi da parte del centro di responsabilità o dei servizi dovrà:
 - a. essere preventiva sulla scelta degli obiettivi che concorrono alla produttività
 - b. a posteriori sull'effettivo raggiungimento degli obiettivi stessi.Per le valutazioni si utilizzeranno i criteri contenuti nell'allegato A del presente contratto collettivo integrativo aziendale;
- 6) la certificazione sull'autorizzazione di erogazione del premio, a cura del nucleo di valutazione, coinciderà con la seconda valutazione definita al punto 5;
- 7) la valutazione della prestazione individuale verrà svolta dal responsabile a cui è assegnato l'obiettivo ai sensi dell'articolo 6 del CCNL 31.3.99;
- 8) la valutazione dovrà riguardare:
 - ☐ il comportamento del lavoratore, ovvero le modalità di operare, nel raggiungimento dell'obiettivo
 - ☐ il comportamento del lavoratore nella attività ordinaria quotidiana;
- 9) il premio di risultato sarà erogato nelle seguenti condizioni:
 - ☐ aver ottenuto un punteggio sulla prestazione ordinaria superiore a 175;
 - ☐ aver ottenuto un risultato superiore a 175/250 sulla prestazione riferita all'obiettivo;
 - ☐ un risultato inferiore nei singoli due campi non dà titolo al premio;
 - ☐ una valutazione tra 176 e 230, sul campo riferito all'obiettivo, dà titolo al premio nella misura dell'80 % del premio individuale determinato tramite la suddivisione del budget dell'obiettivo per il numero dei lavoratori partecipanti;
 - ☐ una valutazione superiore a 230, sul campo riferito all'obiettivo, dà titolo al premio nella misura del 100% del premio individuale determinato tramite la suddivisione del budget dell'obiettivo per il numero dei lavoratori partecipanti;
 - ☐ eventuali avanzi determinati sul budget obiettivo saranno erogati ai lavoratori con punteggio superiore a 230;
 - ☐ l'erogazione degli avanzi sarà possibile dopo la procedura di cui al punto 11);
- 10) ogni dipendente sarà portato a conoscenza delle valutazioni che lo interessano individualmente e di quelle relative al grado di raggiungimento dell'obiettivo complessivo in modo chiaro e completo e avrà diritto di aver copia del documento. E' fatto divieto di pubblicizzare le valutazioni individuali che rimangono nella sfera della privacy e trattate in tal senso. La presa visione sarà certificata mediante sottoscrizione da effettuarsi sotto la supervisione e responsabilità del Responsabile;
- 11) per ogni valutazione sarà ammesso ricorso con contraddittorio da parte dei soggetti interessati eventualmente assistiti dai loro rappresentanti sindacali; esso sarà preso in esame dal nucleo di valutazione entro 10 giorni dalla presentazione per la conferma o il rinvio al Responsabile per la eventuale revisione della valutazione.

Requisiti per la progressione economica orizzontale per la durata del CCIA

I criteri per la progressione economica all'interno delle categorie sono quelli di cui al presente articolo.

Si istituisce dal 200.. un fondo per le progressioni orizzontali ai sensi dell'art. 17 c. 2 lett. B del CCNL del 1.4.99.

Tale fondo definisce la capienza economica delle progressioni possibili nella vigenza del presente contratto collettivo integrativo aziendale e non potrà essere superato.

Ogni anno, con la costituzione del fondo di produttività, si determinerà le percentuali di utilizzo del fondo per le progressioni dell'anno.

Le procedure inerenti all'assegnazione dei passaggi economici sono le seguenti:

- 1) ogni lavoratore sarà valutato esclusivamente sul comportamento nella attività ordinaria quotidiana (*si intende per comportamento la modalità con cui il lavoratore svolge l'attività lavorativa sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo*) secondo la metodologia allegato A del presente CCIA;
- 2) tale valutazione determinerà il titolo a concorrere alla selezione per la progressione orizzontale se superiore ai 175/250 punti;
- 3) la progressione sarà attribuita ai migliori punteggi ottenuti nel limite di erogazione concordato per l'anno, rispetto all'utilizzo fondo progressioni, di cui al secondo comma del presente articolo;
- 4) a parità di punteggio ottenuto scatterà la progressione per il dipendente con la posizione economica più bassa, e successivamente, in caso di ulteriore parità, per quello con maggior anzianità di servizio;
- 5) la sanzione disciplinare nell'ultimo anno, con esclusione del richiamo verbale, esclude il candidato dalla selezione per la progressione;
- 6) l'assunzione, la progressione verticale o orizzontale avvenute nell'anno precedente escludono il candidato dalla selezione per la progressione;
- 7) l'esame della documentazione sarà effettuato entro i 30 giorni successivi alla valutazione dall'ufficio preposto;
- 8) le graduatorie saranno rese pubbliche mediante affissione all'albo pretorio e comunicazione nella bacheca;
- 9) è stabilito in giorni 15 il periodo entro cui il dipendente potrà presentare ricorso interno prima di attivare le altre procedure di contenzioso. L'Amministrazione, tramite il nucleo di valutazione, avrà 15 giorni di tempo entro i quali prendere in esame i ricorsi e formulare la relativa risposta con le eventuali correzioni o modifiche;
- 10) di tutto quanto sopra dovrà essere inviata informazione alle OO.SS e alla Rsu.

CENTRO DI RESPONSABILITA'

SERVIZIO:

DIPENDENTE:

categoria

ANNO

posizione economica

		Valutazione del risultato ottenuto individualmente				
		1	2	3	4	5
		Area del comportamento atteso riferita all'incentivo				
Comportamenti organizzativi riferiti a specifici obiettivi	Peso attribuito al comportamento	Comportamento negativo	Comportamento insoddisfacente	Comportamento migliorabile	Comportamento rilevante	Comportamento eccellente
Orientamento al miglioramento professionale e dell'organizzazione						
Flessibilità nell'affrontare e risolvere i problemi insiti negli obiettivi assunti						
Costanza dell'impegno nel tempo e nelle prassi di lavoro						
					Area del comportamento atteso come da art. 6 NOP	
Totale comp. obiettivi specifici	50	0	0	0	0	0
Comportamenti organizzativi riferiti alle attività ordinarie	Peso attribuito al comportamento	Comportamento negativo	Comportamento insoddisfacente	Comportamento migliorabile	Comportamento rilevante	Comportamento eccellente
Impegno dimostrato nella prestazione individuale						
Autonomia nello svolgimento delle attività legate al ruolo						
Iniziativa personale al miglioramento del proprio lavoro						
Capacità di apporto concreto nel gruppo di lavoro						
Cortesia organizzativa con il pubblico						
Competenza nella risoluzione dei quesiti posti dall'utenza						
Totale comp. attività ordinarie	50	0	0	0	0	0
Totale	100	0	0	0	0	0

ESITO:

Comportamenti riferiti agli obiettivi specifici	0	Comportamenti riferiti alle attività ordinarie	0
non inferiore a 175		non inferiore a 175	

dipendente

CENTRO DI RESPONSABILITÀ:

0

Osservazioni del valutatore sui risultati:

Il valutatore deve compilare questo campo se la valutazione delle prestazioni e dei comportamenti si attesta tra 1 e 3, integrando con specifiche osservazioni sui risultati non raggiunti

Osservazioni della persona valutata

La persona valutata indichi le eventuali variabili che hanno impedito il raggiungimento dei risultati scegliendo fra quelle elencate o aggiungendone altre

Complessità delle procedure interne									
Ostacoli normativi									
Difficoltà logistiche									
Errata allocazione risorse umane									
Scarsa motivazione del personale									
Flussi comunicativi critici									
Instabilità organizzativa									
Insufficienza risorse tecnologiche									
Insufficienza risorse materiali									
Mancanza di specifiche risorse umane									
Inadeguata formazione del personale									
Inadeguata programmazione									
Presenza di criticità nei processi									
Presenza di criticità nelle relazioni									

Altro:

dipendente

0

CENTRO DI RESPONSABILITÀ:

0

Osservazioni del valutatore sui risultati:

Il valutatore deve compilare questo campo se la valutazione delle prestazioni e dei comportamenti si attesta tra 1 e 3, integrando con specifiche osservazioni sui risultati non raggiunti

Osservazioni della persona valutata

La persona valutata indichi le eventuali variabili che hanno impedito il raggiungimento dei risultati scegliendo fra quelle elencate o aggiungendone altre

Complessità delle procedure interne				Insufficienza risorse tecnologiche				
Ostacoli normativi				Insufficienza risorse materiali				
Difficoltà logistiche				Mancanza di specifiche risorse umane				
Errata allocazione risorse umane				Inadeguata formazione del personale				
Scarsa motivazione del personale				Inadeguata programmazione				
Flussi comunicativi critici				Presenza di criticità nei processi				
Instabilità organizzativa				Presenza di criticità nelle relazioni				

Altro.....

CENTRO DI RESPONSABILITA'
SERVIZIO:
DIPENDENTE:

		ANNO posizione economica				
		Valutazione del risultato ottenuto individualmente				
		1	2	3	4	5
		Area del comportamento atteso merita all'incentivo				
Comportamenti organizzativi riferiti a specifici obiettivi	Peso attribuito al comportamento	Comportamento negativo	Comportamento insoddisfacente	Comportamento migliorabile	Comportamento rilevante	Comportamento eccellente
Orientamento al miglioramento professionale e dell'organizzazione						
Flessibilità nell'affrontare e risolvere i problemi insiti negli obiettivi assunti						
Costanza dell'impegno nel tempo e nelle prassi di lavoro						
		Area del comportamento atteso come da art. 6 NOP				
Totale comp. obiettivi specifici	50	0	0	0	0	0
Comportamenti organizzativi riferiti alle attività ordinarie	Peso attribuito al comportamento	Comportamento negativo	Comportamento insoddisfacente	Comportamento migliorabile	Comportamento rilevante	Comportamento eccellente
Presenza in servizio						
Capacità di apporto concreto nel gruppo di lavoro						
Cortesie e disponibilità verso utenti e/o soggetti esterni						
Autonomia nello svolgimento delle mansioni attribuite						
Cura di sé e degli strumenti/attrezzature assegnate						
Disponibilità ad integrare le proprie attività con quelle di altri servizi						
Flessibilità nelle situazioni di emergenza						
Totale comp. attività ordinarie	50	0	0	0	0	0
Totale	100	0	0	0	0	0

ESITO:

Comportamenti riferiti agli obiettivi specifici	0	Comportamenti riferiti alle attività ordinarie	0
---	---	--	---

non inferiore a
175

non inferiore a
175

00

00

dipendente

Osservazioni del valutatore sui risultati:

Il valutatore deve compilare questo campo se la valutazione delle prestazioni e dei comportamenti si attesta tra 1 e 3, integrando con specifiche osservazioni sui risultati non raggiunti

Osservazioni della persona valutata

La persona valutata indichi le eventuali variabili che hanno impedito il raggiungimento dei risultati scegliendo fra quelle elencate o aggiungendone altre

[illegible]

Altro:

Firma compilatore:

Firma interessato:

Data compilazione:



Operatore - cat. A

CENTRO DI RESPONSABILITÀ

SERVIZIO:

DIPENDENTE:

ANNO

posizione economica

categoria

		Valutazione del risultato ottenuto individualmente				
		1	2	3	4	5
		Area del comportamento atteso riferita all'incentivo				
Comportamenti organizzativi riferiti a specifici obiettivi	Peso attribuito al comportamento	Comportamento negativo	Comportamento insoddisfacente	Comportamento migliorabile	Comportamento rilevante	Comportamento eccellente
Orientamento al miglioramento professionale e dell'organizzazione						
Flessibilità nell'affrontare e risolvere i problemi insiti negli obiettivi assunti						
Costanza dell'impegno nel tempo e nelle prassi di lavoro						
		Area del comportamento atteso come da art. 6 NOP				
Totale comp. obiettivi specifici	50	0	0	0	0	0
Comportamenti organizzativi riferiti alle attività ordinarie	Peso attribuito al comportamento	Comportamento negativo	Comportamento insoddisfacente	Comportamento migliorabile	Comportamento rilevante	Comportamento eccellente
Presenza in servizio						
Capacità di apporto concreto nel gruppo di lavoro						
Cortesie e disponibilità verso utenti e/o soggetti esterni						
Autonomia nello svolgimento delle mansioni attribuite						
Cura di sé e degli strumenti/attrezzature assegnate						
Disponibilità a ricoprire mansioni diversificate previste dal ruolo						
Flessibilità nelle situazioni di emergenza						
Totale comp. attività ordinarie	50	0	0	0	0	0
Totale	100	0	0	0	0	0
ESITO:		Comportamenti riferiti agli obiettivi specifici	0	Comportamenti riferiti alle attività ordinarie	0	

non inferiore a
175

non inferiore a 175

Firma compilatore

Firma interessato.

Data compilazione

dipendente

CENTRO DI RESPONSABILITÀ:

0

Osservazioni del valutatore sui risultati:

Il valutatore deve compilare questo campo se la valutazione delle prestazioni e dei comportamenti si attesta tra 1 e 3, integrando con specifiche osservazioni sui risultati non raggiunti

Osservazioni della persona valutata

La persona valutata indichi le eventuali variabili che hanno impedito il raggiungimento dei risultati scegliendo fra quelle elencate o aggiungendone altre

Complessità delle procedure interne									
Ostacoli normativi									
Difficoltà logistiche									
Errata allocazione risorse umane									
Scarsa motivazione del personale									
Flussi comunicativi critici									
Instabilità organizzativa									
Insufficienza risorse tecnologiche									
Insufficienza risorse materiali									
Mancanza di specifiche risorse umane									
Inadeguata formazione del personale									
Inadeguata programmazione									
Presenza di criticità nei processi									
Presenza di criticità nelle relazioni									

Altro

CENTRO DI RESPONSABILITA'

SERVIZIO:

DIPENDENTE:

ANNO

posizione economica

categoria

		Valutazione del risultato ottenuto individualmente				
		1	2	3	4	5
					Area del comportamento atteso riferita all'incentivo	
Comportamenti organizzativi riferiti a specifici obiettivi	Peso attribuito al comportamento	Comportamento negativo	Comportamento insoddisfacente	Comportamento migliorabile	Comportamento rilevante	Comportamento eccellente
Orientamento al miglioramento professionale e dell'organizzazione						
Flessibilità nell'affrontare e risolvere i problemi insiti negli obiettivi assunti						
Costanza dell'impegno nel tempo e nelle prassi di lavoro						
					Area del comportamento atteso come da art. 6 NOP	
Totale comp. obiettivi specifici	50	0	0	0	0	0
Comportamenti organizzativi riferiti alle attività ordinarie	Peso attribuito al comportamento	Comportamento negativo	Comportamento insoddisfacente	Comportamento migliorabile	Comportamento rilevante	Comportamento eccellente
Presenza in servizio						
Cura degli aspetti tangibili dell'immagine(divisa,automezzi,strumenti)						
Disponibilità verso utenti e/o soggetti esterni						
Capacità di iniziativa rispetto a situazioni contingenti						
Capacità di prevenire e gestire situazioni conflittuali con l'utenza e con i colleghi						
Attenzione all'immagine dell'Ente nei rapporti con soggetti esterni						
Capacità di gestire efficacemente situazioni di crisi						
Totale comp. attività ordinarie	50	0	0	0	0	0
Totale	100	0	0	0	0	0
ESITO:		Comportamenti riferiti agli obiettivi specifici	0	Comportamenti riferiti alle attività ordinarie	0	

non inferiore a
175

non inferiore a 175