

PROVINCIA DI TERNI

***MANUALE OPERATIVO DEL SISTEMA DI
VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEL
PERSONALE***

MARZO 2022

INDICE

- 1. LE FINALITÀ DELLA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI**
- 2. L'AMBITO DELLA VALUTAZIONE**
- 3. I RUOLI BASE**
- 4. IL NUCLEO DI VALUTAZIONE**
- 5. IL REPORT DI VALUTAZIONE**
- 6. L'ASSEGNAZIONE E LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI**
- 7. VALUTAZIONE DEL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI**
- 8. VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI**
- 9. VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE**
- 10. IL COLLOQUIO DI VALUTAZIONE**
- 11. LE ASPIRAZIONI PROFESSIONALI**
- 12. GLI OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO**
- 13. IL PIANO DI SVILUPPO**
- 14. LE OSSERVAZIONI DEL VALUTATO**
- 15. LA VALUTAZIONE FINALE**
- 16. PRIORITÀ NELLA COLLOCAZIONE DELLA GRADUATORIA
A PARITÀ DI PUNTEGGIO**
- 17. I TEMPI E LE FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE**
- 18. LA PARTECIPAZIONE DEI CITTADINI, DEGLI UTENTI E DEI PORTATORI
DI INTERESSE**

19. LA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

20.INDICAZIONI FINALI

ALLEGATI

1. LE FINALITÀ DELLA VALUTAZIONE

L'ente assegna alle risorse umane valenza strategica per il raggiungimento dei suoi traguardi, in questo contesto si inserisce il sistema di valutazione delle prestazioni del personale.

Il sistema di valutazione descritto in questo manuale operativo, di supporto alla Dirigenza, ai responsabili di struttura e a tutti i collaboratori è pensato per le seguenti finalità principali:

- migliorare la qualità delle attività e dei servizi pubblici;
- promuovere processi di innovazione amministrativa;
- migliorare l'organizzazione attraverso il benessere organizzativo
- favorire la crescita e lo sviluppo delle competenze delle persone;
- attivare un corretto processo di ascolto e comunicazione tra i responsabili ed i loro collaboratori;
- allineare l'assegnazione dei ruoli alle attitudini ed alle inclinazioni personali
- sostenere il riconoscimento e la valorizzazione del merito
- promuovere la partecipazione dei cittadini, degli utenti dei portatori di interesse
- garantire una ampia trasparenza.

Il sistema descritto è da considerarsi dinamico e soggetto a continui miglioramenti, pertanto sono graditi in qualsiasi momento suggerimenti e proposte di miglioramento e affinamento.

2. L'AMBITO DELLA VALUTAZIONE

La valutazione delle prestazioni si basa sulle indicazioni del decreto 150/2009 così come modificato ed integrato dal decreto Legislativo n. 74 del 25 maggio 2017 e considera i seguenti ambiti:

- il raggiungimento degli obiettivi a livello di ente (obiettivi Strategici) che interessano le Aree di riferimento;
- il raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa che rappresentano i "traguardi" che la struttura, servizio/ufficio, deve raggiungere nel suo complesso e al perseguimento dei quali tutti (direttori e personale) sono chiamati a contribuire;
- gli obiettivi individuali assegnati specificamente al dirigente, alle P.O. e al dipendente, il quale è l'unico soggetto chiamato a risponderne. Possono essere collegati agli obiettivi della struttura (andando, ad esempio, ad enucleare il contributo specifico richiesto al singolo), ma possono anche fare riferimento ad attività di esclusiva responsabilità del dirigente/dipendente e non collegate a quelle della struttura (es. incarichi ad personam).
- il comportamento organizzativo che potrà essere utilizzato per gli altri istituti legati alla valutazione (progressioni orizzontali)
- le competenze legate alla crescita professionale
- il rispetto dei vincoli dettati dal legislatore
- il positivo andamento complessivo dell'ente
- il coinvolgimento dei cittadini, degli utenti e dei portatori di interessi.

3. I RUOLI BASE

Il sistema di valutazione si basa sui seguenti ruoli base:

- **Il valutato**

Partecipa alla negoziazione degli obiettivi a inizio anno, realizza la prestazione richiesta, propone la sua autovalutazione a fine periodo ed è attore importante nel colloquio di fine anno con il diretto responsabile (Direttore/P.O.)

La valutazione viene effettuata in modo distinto per segretario, direttori, incaricati di posizione organizzativa e di alta professionalità, dipendenti di categoria D, C, B, A.

- **Il valutatore diretto (Direttore)**

Assegna gli obiettivi a inizio anno, verifica in progress la realizzazione di quanto programmato, riporta durante l'anno i fatti salienti dei valutati, valuta a fine anno, anche attraverso l'ausilio delle figure appartenenti al ruolo manageriale (P.O. e A.P), le prestazioni realizzate dai collaboratori, effettua il colloquio di valutazione con ogni collaboratore ed imposta il piano di sviluppo individuale dei valutati.

- **Il Nucleo di Valutazione (NdV)**

Esercita le funzioni di cui all'art. 14 del DECRETO LEGISLATIVO 27 ottobre 2009, n. 150. Esprime parere vincolante sul sistema di valutazione delle prestazioni e ne verifica la coerente applicazione.

A inizio anno valida il piano degli obiettivi inserito nel Piano delle performance dell'Ente e verifica il rispetto di quanto definito nel manuale soprattutto nella parte relativa agli obiettivi (sfidanti di risultato e non di attività, espressi in numero, che contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi del livello superiore). Propone al Presidente della Provincia la valutazione annuale dei direttori delle Aree per l'attribuzione ad essi del premio annuale riferito alla retribuzione di risultato.

- **Attività di supporto per la misurazione della performance al Nucleo di Valutazione.**

Costituisce il supporto tecnico al NdV per lo svolgimento dei compiti di cui all'art. 14 del D.Lgs. n. 150/09.

Assicura al NdV il necessario supporto metodologico e strumentale per la redazione del Piano delle Performance e della Relazione annuale dei risultati;

Effettua il presidio e il monitoraggio del processo di valutazione, applicando concretamente gli strumenti generali del sistema di valutazione, che non sono riservati al Valutatore diretto e al NdV ed elabora i report periodici a supporto della azioni correttive per il raggiungimento dei risultati dell'Amministrazione; Acquisisce ogni informazione utile ai processi di competenza del NdV;

studia e propone strumenti innovativi per la misurazione delle performance

dell'Amministrazione valutando e scegliendo gli strumenti più idonei;
Supporta il NdV nell'analisi della variabilità delle valutazioni e assiste i valutatori nella realizzazione di quanto previsto dal sistema.

La valutazione del Segretario è effettuata dal Presidente della Provincia, che può avvalersi dei componenti esterni del NdV.

4. IL NUCLEO DI VALUTAZIONE

4.1 Nomina, composizione e requisiti del Nucleo di Valutazione

1. Il Nucleo di Valutazione, di seguito NdV, è composto dal Segretario Generale e da due componenti esterni all'Amministrazione, dei quali uno con funzione di Presidente. È nominato, a seguito di procedura ad evidenza pubblica, dal Presidente della Provincia, che ne individua anche il Presidente, nel rispetto, di norma, del principio delle pari opportunità.
2. A tale scopo viene emanato, a cura del Direttore dell'Area competente, un avviso pubblico finalizzato all'acquisizione di manifestazioni di interesse alla nomina; alla domanda va allegato il curriculum ed una relazione di accompagnamento integrativa sulle specifiche conoscenze, esperienze e capacità del candidato. Nel corso dell'istruttoria finalizzata alla nomina, il possesso dei requisiti, la professionalità e le competenze specifiche sono accertate dagli elementi desumibili dal curriculum e dalla relazione di accompagnamento. Fra i soggetti idonei il Presidente della Provincia, previo specifico colloquio, sceglie i componenti del Nucleo di Valutazione con apposito Decreto. La procedura non dà luogo alla formazione di graduatorie.
3. Il NdV può essere istituito in forma associata con altri enti locali. Nella relativa convenzione sono individuate le modalità di attività e di composizione.
4. L'atto di nomina del NdV è pubblico, in particolare esso è pubblicato nel sito istituzionale dell'Ente unitamente al curriculum di ciascuno dei componenti ed al compenso percepito.
5. I componenti devono essere in possesso dei seguenti requisiti:
 - a) cittadinanza italiana o UE;
 - b) laurea magistrale (LM), laurea specialistica (LS) o quadriennale se conseguita nel previgente ordinamento in ingegneria gestionale, economia e commercio, scienze politiche o giurisprudenza. È richiesto inoltre un titolo di studio post universitario in materia di organizzazione e personale della pubblica amministrazione, del management, della pianificazione e del controllo di gestione, o della misurazione e valutazione delle performance. In alternativa al titolo di studio post universitario è richiesto il possesso di un'esperienza di almeno cinque anni, in posizione dirigenziale, nella pubblica amministrazione o presso aziende private, nel campo del management, della pianificazione e controllo di gestione, dell'organizzazione e del personale, della misurazione e valutazione della performance e dei risultati ovvero avere maturato un'esperienza di almeno cinque anni quali componenti di organismi di valutazione in pubbliche amministrazioni (OIV o Nuclei di Valutazione).
6. I componenti del NdV non possono essere nominati tra soggetti che:
 - rivestono incarichi pubblici elettivi o cariche in partiti politici o in organizzazioni sindacali,

ovvero che abbiano rapporti continuativi di collaborazione o di consulenza con le predette organizzazioni, ovvero abbiano rivestito simili incarichi o cariche o che abbiano avuto simili rapporti nei tre anni precedenti la nomina;

- siano stati condannati, anche con sentenza non passata in giudicato, per i reati previsti dal capo I del titolo II del libro secondo del Codice Penale (delitti dei pubblici ufficiali contro la pubblica amministrazione);
- si trovino nei confronti dell'amministrazione interessata, in una situazione di conflitto, anche potenziale, di interessi propri, del coniuge, di conviventi, di parenti, di affini entro il secondo grado;
- abbiano svolto negli ultimi tre anni attività professionale in favore o contro il la Provincia di Terni;
- abbiano un rapporto di coniugio, di convivenza, di parentela o di affinità entro il secondo grado con il Presidente della Provincia, i Consiglieri provinciali o con i Direttori in servizio nell'Ente;
- siano Revisori dei conti presso l'Ente.

4.2 Dipendenza gerarchica e responsabilità

1. Il NdV opera in posizione autonoma, sia rispetto agli organi di governo, sia rispetto ai responsabili della gestione e risponde esclusivamente al Presidente.

4.3 Compiti del Nucleo di Valutazione

1. Il NdV svolge i seguenti compiti:
2. monitora il funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione e garantisce la correttezza dei relativi processi secondo quanto previsto dalle vigenti normative, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
3. valida la relazione annuale sulla performance dell'intero ente, tenendo conto del PEG/PDO/PP, con particolare riferimento al grado di raggiungimento degli obiettivi, prima dell'approvazione in Giunta;
4. propone, ove richiesto dalla Giunta, la pesatura degli obiettivi inseriti nella proposta di PEG/PDO/PP;
5. sulla base del sistema di misurazione e valutazione, propone al Presidente la valutazione annuale dei direttori e l'attribuzione ad essi dei premi collegati alla performance;
6. promuove ed attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità;
7. esprime parere vincolante sull'adozione e l'aggiornamento annuale del Sistema di misurazione e valutazione della performance;
8. svolge ogni altra funzione espressamente riservatagli dalla legge o dai regolamenti dell'Ente.

4.4 Accesso ai documenti

1. Per la propria attività il NdV utilizza le fonti informative degli uffici, i dati direttamente prodotti dai direttori, dall'ufficio di supporto amministrativo, dall'ufficio relativo al Controllo di Gestione, dagli amministratori e da chiunque sia portatore di interessi, purché identificabile.
2. L'accesso ai verbali delle riunioni del NdV è garantito agli interessati, quando la conoscenza sia

necessaria per curare o per difendere i propri interessi giuridici ai sensi dell'art. 24, comma 2 della L. n. 241/90.

4.5 Rapporti tra Nucleo di Valutazione e controllo di gestione

1. Il NdV, ai sensi dell'art. 1, comma 2, lett. c del D.Lgs. 286/99, utilizza ai fini della propria attività, i risultati del Controllo di Gestione.
2. Il NdV può chiedere ad ogni soggetto gestionale dell'ente specifici report e indicatori economico-finanziari ai fini dell'esercizio della propria attività.

4.6 Regole di comportamento

1. Tutti i componenti del NdV sono tenuti ad osservare le seguenti regole:
 - a. l'attività svolta a contatto con la struttura deve in ogni caso avere una valenza puramente conoscitiva e non deve quindi interferire con l'autonomia organizzativa, decisionale ed operativa della struttura stessa;
 - b. i risultati, le raccomandazioni d'intervento e qualunque dettaglio sull'attività svolta devono essere indirizzate al Presidente della Provincia;
 - c. deve essere assicurata la massima riservatezza nei confronti di qualunque soggetto, sia interno che esterno all'ente, sull'attività svolta.

4.7 Durata, modalità di svolgimento delle attività e compensi

1. Il NdV dura in carica tre anni e comunque fino al completamento della valutazione dell'ultimo anno di riferimento. I componenti esterni del NdV cessano dall'incarico al momento dell'insediamento del nuovo Presidente della Provincia, fatta salva la facoltà per quest'ultimo di confermarli fino alla conclusione dell'incarico in corso. I membri restano comunque in carica fino alla nomina del nuovo Nucleo. I componenti esterni del Nucleo possono essere revocati anticipatamente su decisione motivata del Presidente della Provincia e solo per gravi e ripetute inadempienze, puntualmente contestate, rispetto ai compiti affidati con il presente regolamento.
2. Le riunioni del NdV sono convocate dal Presidente dello stesso e sono valide con la partecipazione di almeno due membri e possono svolgersi anche in modalità videoconferenza.
3. Il compenso spettante è determinato dal Presidente della Provincia. Il compenso è considerato onnicomprensivo di spese e contributi.

5. IL REPORT DI VALUTAZIONE

Il report di valutazione costituisce il supporto principale nel quale valutatore e valutato riportano le informazioni e gli impegni che reciprocamente assumono durante l'anno.

Nel report sono formalizzate tutte le fasi del processo di valutazione e sono riportate tutte le informazioni impiegate per effettuare la valutazione e per impostare lo sviluppo dei collaboratori; è articolato in cinque parti:

- una prima parte contenente i dati anagrafici ed organizzativi del valutato, la cronistoria

- delle fasi salienti, i dati ed i fatti essenziali successi durante l'anno riferiti al singolo collaboratore e la sintesi finale della valutazione annuale;
- una seconda parte relativa alla assegnazione degli obiettivi (al "cosa" deve essere ottenuto) da realizzare nell'anno ed alla valutazione del loro raggiungimento sia a livello di unità organizzativa sia a livello individuale;
 - una terza parte relativa ai comportamenti organizzativi che riguarda la valutazione del "come" gli obiettivi sono stati realizzati nell'anno;
 - una quarta parte che riguarda la valutazione delle competenze espresse, che sarà considerata anche per le progressioni orizzontali all'interno della categoria;
 - una quinta parte che riguarda la rilevazione delle aspirazioni professionali dei singoli, gli obiettivi di miglioramento per l'anno successivo, il piano di sviluppo per supportare i collaboratori nel loro sviluppo e le eventuali osservazioni del valutato a seguito della valutazione ottenuta.

6. L'ASSEGNAZIONE E LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

L'assegnazione e la valutazione degli obiettivi avviene a due livelli come di seguito descritto:

- obiettivi annuali (organizzativi) della struttura sono obiettivi di performance organizzativa e rappresentano i "traguardi" che la struttura/ufficio deve raggiungere nel suo complesso e al perseguimento dei quali tutti (direttori e personale) sono chiamati a contribuire.

La performance organizzativa può fare riferimento all'Ente nel suo complesso, e/o all'Unità/Struttura organizzativa, e/o al gruppo di lavoro. Essa può avere ad oggetto, in linea con quanto previsto dall'art. 8 del d. lgs. 150/2009, risultati di:

- outcome;
- piani/programmi strategici;
- attività/servizi/progetti;
- customer satisfaction;
- capacità organizzativa;

- andamento complessivo dell'ente;
- rispetto dei vincoli dettati dal legislatore;
- esiti del controllo di regolarità.

- obiettivi individuali del singolo sono obiettivi assegnati specificamente al dirigente o al dipendente, il quale è l'unico soggetto chiamato a risponderne; essi possono essere collegati agli obiettivi della struttura (andando, ad esempio, ad enucleare il contributo specifico richiesto al singolo), ma possono anche fare riferimento ad attività di esclusiva responsabilità del dirigente/dipendente e non collegate a quelle della struttura (es. incarichi ad personam).

6.1 Gli obiettivi di struttura

Si tratta di obiettivi assegnati alle unità organizzative e riguardano il contributo che l'ente nel suo complesso o una sua articolazione organizzativa apporta all'attuazione delle politiche attivate per soddisfare i bisogni della comunità.

Per la misurazione della performance organizzativa si prendono in considerazione l'attuazione delle politiche provinciali in relazione alla realizzazione dei piani e programmi, agli interventi di modernizzazione e di miglioramento dell'organizzazione, di recupero dell'efficienza nell'impiego delle risorse e di sviluppo della qualità dei servizi erogati.

L'articolazione della performance organizzativa si sviluppa nelle seguenti fasi:

- Programma di mandato
- Piano della performance triennale
- Piano annuale della performance
- Obiettivi annuali di struttura (primo e secondo livello terzo se presente)

Il processo di assegnazione e valutazione degli obiettivi annuali avviene in tre fasi, come sotto riportato:

- obiettivi di ente (Trasversali tra le Aree)
- obiettivi di struttura di primo livello (Aree)
- obiettivi di struttura di secondo livello (Servizi)

In alcune situazioni si potrebbe arrivare anche a strutture di terzo livello (Uffici)

a. obiettivi di Ente (Strategici)

A inizio anno l'Amministrazione individua gli obiettivi principali da realizzare a livello di ente e li negozia con il Segretario Generale e/o Direttore Generale se nominato. Si tratta di obiettivi trasversali alle strutture, di importanza rilevante che richiede un forte allineamento delle strutture.

Gli obiettivi trasversali (Strategici) sono pochi (2-5) e sono formalizzati secondo lo schema che segue:

GLI OBIETTIVI PRIORITARI DELL'ENTE PER L'ANNO			
DIMENSIONE	OBIETTIVI	TARGET	NOTE
1. Economico-finanziaria			
2. Efficienza interna			
3. Qualità dei servizi			
4. Sviluppo risorse umane			
5. Attuazione delle politiche			
6. Obiettivi specifici dell'anno			

b. obiettivi di struttura di primo livello (Organizzativi)

In base a quanto previsto dal piano della performance ad ogni struttura di primo livello sono assegnati gli obiettivi strategici (2-5) che discendono dallo sviluppo delle politiche prioritarie e dagli obiettivi di ente.

Gli obiettivi assegnati ai direttori responsabili possono avere pesi di importanza relativa diversi.

c. obiettivi di struttura di secondo livello.(Organizzativi)

In base agli obiettivi individuati per ogni struttura di primo livello sono definiti a cascata gli obiettivi prioritari (2-5) e assegnati alla struttura di secondo livello.

Si tratta di obiettivi che normalmente contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi assegnati alle strutture di primo livello.

A fine anno la valutazione del raggiungimento degli obiettivi organizzativi è effettuata a cascata:

- la valutazione del raggiungimento degli obiettivi di ente e delle strutture di primo livello (Aree) è effettuata dal Nucleo di Valutazione;
- la valutazione del raggiungimento degli obiettivi delle strutture di secondo e terzo livello (Servizi e Uffici) è effettuata dal direttore della relativa Area;

Nella valutazione del raggiungimento degli obiettivi delle strutture di 3° livello, ove attuata, il Direttore di Area può essere coadiuvato nella sola fase istruttoria, dal responsabile di struttura di secondo livello (Servizio).

La formalizzazione degli obiettivi assegnati alle strutture di primo e secondo livello avviene secondo lo schema che segue:

Da compilare a inizio anno			A fine anno	
Obiettivi (a)	Peso % * (b)	Indicatori e target	Valutazione del resp.le 0 - 100 (d)	Punteggio (e)=bxd
1. Riduzione dell'incidenza dei costi del personale sulle spese correnti	0,4	% incidenza su spesa corrente dal 35% al 30%		
2. Riduzione residui attivi	0,3	Riduzione del 30 % rispetto 2010		
3. Realizzazione dello sportello unico polivalente	0,3	Attivazione entro ottobre		
	1	Totale (max 100 punti)		

6.2 La misurazione delle condizioni dell'Ente

Contestualmente alla assegnazione degli obiettivi vengono individuati i parametri di misurazione della condizione dell'ente di cui tenere conto nella valutazione

6.3 Il rispetto dei vincoli dettati dalla legge

In allegato al presente manuale sono indicati i vincoli dettati dal legislatore di cui occorre tenere conto nella valutazione.

6.4 Il controllo di regolarità

Una parte del punteggio di performance organizzativa viene assegnata in base agli esiti del controllo di regolarità.

7. VALUTAZIONE DEL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI

Dalla assegnazione degli obiettivi di struttura discendono gli obiettivi individuali. I risultati, riferiti agli obiettivi annuali inseriti nel Piano della performance o negli altri documenti di programmazione; essi sono a loro volta distinguibili, in base a quanto l'amministrazione indica nel proprio SMVP, in:

- risultati raggiunti attraverso attività e progetti di competenza dell'unità organizzativa di diretta responsabilità o appartenenza;
- risultati dell'amministrazione nel suo complesso o dell'unità organizzativa sovraordinata cui il valutato contribuisce;
- risultati legati ad eventuali obiettivi individuali specificamente assegnati;
- comportamenti, che attengono al "come" un'attività viene svolta da ciascuno, all'interno dell'amministrazione; nell'ambito della valutazione dei comportamenti dei direttori/responsabili di unità organizzative, una specifica rilevanza viene attribuita alla capacità di valutazione dei propri collaboratori.

Per il segretario, i direttori ed i titolari di posizione organizzativa e di alta professionalità gli obiettivi individuali sono dati da:

- specifici obiettivi individuali non rientranti in quelli strategici sviluppati a cascata;
- obiettivi di prestazione della struttura diretta che riguardano la gestione quotidiana (da cruscotto direzionale).

Lo schema che segue visualizza il livello di formalizzazione previsto:

Da compilare a inizio anno			A fine anno	
Obiettivi (a)	Peso % * (b)	Indicatori, target e livello di sfida (*) ©	Valutazione del resp.le 0 - 110 (d)	Punteggio (e)=bxd
1. Obiettivi individuali specifici				
1.1 Riduzione dei tempi di autorizzazione agli scarichi in atmosfera	0,4	Tempi medi di rilascio delle autorizzazioni da 120 a 20 giorni**		
2. Obiettivi da cruscotto direzionale				
2.1 Incremento efficienza	0,4	+ 10 % numero autorizzazioni per addetto		
2.2 Riduzione tasso assenteismo della struttura diretta	0,2	- 5 %		
	1	Totale (max 110 punti)		

Gli obiettivi molto sfidanti vengono evidenziati a inizio anno (con il segno **) e per questi la valutazione può andare ai livelli alti (livello da 100 a 110). Per livello di sfida si considera la probabilità che un obiettivo ha di essere raggiunto.

Per i dipendenti non titolari di posizione organizzativa o di alta professionalità gli obiettivi individuali sono dati da:

- specifici obiettivi individuali
- specifici obiettivi di gruppo ai quali ogni persona è collegato.

La negoziazione degli obiettivi tra il valutatore ed il valutato si attua nei primi atti del processo di valutazione per il nuovo anno; la formalizzazione di quanto definito è riportata al punto 5 del report di valutazione.

L'assegnazione degli obiettivi avviene nel rispetto dei seguenti criteri:

- sviluppo a cascata dal superiore al collaboratore in coerenza con gli obiettivi prioritari dell'Amministrazione (gli obiettivi del collaboratore devono contribuire al raggiungimento degli obiettivi del suo diretto responsabile)
- attivazione di un momento di negoziazione dove il collaboratore può integrare, proporre, articolare gli obiettivi sulla base di quanto richiesto dal responsabile
- considerazione di pochi obiettivi (max 3-5) ma sfidanti
- assegnazione di obiettivi di risultato e non di attività
- attenzione a riportare obiettivi misurabili (espressi in numero e non parole)
- assegnazione del peso di importanza per favorire la concentrazione sulle priorità
- individuazione a inizio anno degli obiettivi molto sfidanti, che possono andare a 110 punti (solo per i ruoli manageriali).

Per obiettivo normale si intende un obiettivo che ha una buona probabilità di essere raggiunto (oltre 80 %) mentre per obiettivo molto sfidante si intende un obiettivo che ha meno probabilità di essere raggiunto (tra 50 e 80 %).

Non sono ammessi obiettivi già sicuri in partenza (100 % probabilità di essere raggiunti).

Di seguito si riporta un esempio di compilazione della parte di report dedicata all'assegnazione degli obiettivi per i ruoli professional e collaboratori:

Da compilare a inizio anno			A fine anno	
Obiettivi (a)	Peso % * (b)	Indicatori e target	Valutazione del resp.le 0 - 100 (d)	Punteggio (e)=bxd
1. Obiettivi individuali specifici (ad personam)				
1.1 Riduzione delle richieste	0,5	- 50 % di pratiche con richiesta		

di integrazione		integrazioni rispetto al 2010		
2. Obiettivi di gruppo (attività per singola persona) 2.1 Riduzione numero conferenze dei servizi per autorizzazione	0,5	Passare da 2,7 conferenze dei servizi a pratica a 1,3		
	1	Totale (max 100 punti)		

Nella colonna b si riporta, indicata come percentuale, l'importanza relativa di ogni obiettivo.

* importanza espressa in decimi per mantenere la pesatura al max entro i 100 punti; ad esempio se vengono assegnati tre obiettivi con pesi 40 %, 30 % e 30 %, si riporteranno nella colonna i 3 valori in decimi: 0,4, 0,3 e 0,3.

La colonna d è utilizzata dal valutatore a fine anno per valutare in quale misura l'unità organizzativa (o il singolo) ha raggiunto l'obiettivo previsto. La valutazione è riportata in percentuale di raggiungimento.

7.1 LA VALUTAZIONE DELL'APPORTO INDIVIDUALE

Il responsabile di struttura valuta il contributo che i singoli hanno dato al raggiungimento degli obiettivi di gruppo all'interno della struttura organizzativa nella quale sono inseriti e che sono stati oggetto di valutazione nel raggiungimento in % degli obiettivi individuali specificatamente assegnati.

La valutazione riguarda il contributo specifico dell'anno e non generico, pertanto un anno la valutazione del contributo dato può essere elevata e l'anno successivo può essere non adeguata.

I valutatori basano la loro valutazione, dell'apporto individuale, sui fattori riportati nel prospetto che segue. La valutazione è sintetizzata in un coefficiente che varia da 0,8 a 1,2 e che verrà utilizzato come plus o minus rispetto al raggiungimento degli obiettivi.

La valutazione (fatta dal Responsabile) è basata sulla seguente gradazione.

- 0,8 = nessun apporto significativo
- 0,9 = apporto inferiore a quanto richiesto
- 1 = apporto in linea con quanto richiesto
- 1,1 = apporto oltre la media
- 1,2 = apporto eccellente

Per i ruoli manageriali la valutazione dell'apporto individuale viene fatta a livello globale sul valore medio ottenuto nel raggiungimento degli obiettivi e può essere supportata dalla griglia che segue:

FATTORI DI VALUTAZIONE	Valutazione del responsabile
Contributo diretto assicurato	
Responsabilità assunte	
Idee e proposte di miglioramento finalizzate agli obiettivi	
Valutazione finale complessiva media (da 0,8 a 1,2)	

Per i dipendenti non titolari di posizione organizzativa o di alta professionalità la valutazione viene fatta per ogni obiettivo e può essere supportata dalla griglia che segue dove vengono riportati i fattori di valutazione per ogni obiettivo assegnato.

FATTORI DI VALUTAZIONE	Valutazione del responsabile			
	Ob. 1	Ob. 2	Ob. 3	Ob.4
Volumi e carichi di lavoro smaltiti				
Sforzi e impegno profusi				
Responsabilità assunte				
Idee e proposte di miglioramento finalizzate agli obiettivi				
Valutazione sintetica di ogni obiettivo (da 0,8 a 1,2)				
Valutazione finale complessiva media (da 0,8 a 1,2)				

8. LA VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

I fattori di valutazione dei comportamenti organizzativi rappresentano gli elementi sui quali si devono concentrare sia i valutatori sia i valutati in quanto rappresentano le modalità con le quali le persone hanno agito per il raggiungimento degli obiettivi. Rappresentano i “come” gli obiettivi sono stati raggiunti.

Questa parte delicata della valutazione è riportata nel report di valutazione al punto 7 ed è particolarmente importante per le progressioni orizzontali all'interno della categoria.

I fattori comportamentali sono differenziati in funzione dei ruoli base: manageriale, professional, collaboratore e sono graduati a inizio anno in base a:

- situazione organizzativa
- priorità dell'anno
- necessità di miglioramento del singolo.

Di seguito si riportano i fattori per ogni ruolo e categoria:

SEGRETARIO:

Partecipazione attiva con funzioni non solo consultive ma anche propositive. Pianificazione e programmazione dell'attività in attuazione degli indirizzi e degli obiettivi politici
Svolgimento di consulenza giuridico amministrativa nei confronti degli organi dell'ente. Impegno all'aggiornamento ed all'approfondimento delle proprie conoscenze tecnico professionali. Correttezza degli atti amministrativi e conseguente assenza di contenzioso. Tempestività nell'adeguamento ed applicazione delle nuove disposizioni normative agli atti e provvedimenti comunali. Rispetto delle scadenze assegnate
Capacità nel riferire agli organi collegiali sugli affari di loro competenza. Miglioramento della cura della redazione dei verbali delle riunioni del consiglio e della giunta.
Elaborazione di idee e programmi idonei alla soluzione dei problemi ed al raggiungimento degli obiettivi. Rapporto con i cittadini, collaboratori interni e organi istituzionali. Propensione a motivare e valorizzare le professionalità presenti nel settore. Propensione ad assumere decisioni autonome e responsabilità. Collaborazione e propensione al coordinamento
Assicura la stipula degli atti entro 5 giorni dall'acquisizione della documentazione necessaria
Perseguimento degli obiettivi specifici assegnati. Conduzione e conclusione di trattative ed attività negoziali

FATTORE DI VALUTAZIONE	PESO % (a)	DEFINIZIONE FATTORE PER DIRETTORI, POSIZIONI ORGANIZZATIVE E ALTE PROFESSIONALITÀ	Valutaz. del resp.le (b)	Punti (axb)
ORIENTAMENTO AI RISULTATI E ALLA QUALITÀ DEL SERVIZIO		Capacità di agire in maniera focalizzata sui risultati senza dispersioni e di assicurare prestazioni in linea con i bisogni dei clienti		
CAPACITÀ ORGANIZZATIVE		Capacità di promuovere e gestire il cambiamento, di fare efficienza attraverso l'eliminazione delle attività senza valore, di programmare il lavoro, di assegnare i carichi di lavoro, di semplificare i flussi di lavorazione, di armonizzare le attività		
GESTIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE		Capacità di motivare i collaboratori, di svilupparne le competenze, di valutarne le prestazioni, i comportamenti organizzativi e il potenziale. Capacità di interpretare il clima di gruppo e di effettuare interventi efficaci		
LEADERSHIP		Capacità di agire con autorevolezza (riconoscimento, fiducia, stima e rispetto da parte dei collaboratori e dei colleghi), capacità di assegnare i traguardi da raggiungere e di mobilitare la struttura verso il raggiungimento		
DIREZIONE (PROGRAMMAZIONE, GESTIONE, CONTROLLO)		Capacità di tradurre gli indirizzi in piani e programmi, di negoziare gli obiettivi, di individuare i giusti indicatori ed assegnare le responsabilità, di monitorare la realizzazione per individuare tempestivamente i colli di bottiglia, adottare le azioni correttive ed effettuare il controllo sui risultati		

Legenda: La valutazione è basata sulla seguente gradazione.

1-2 = riscontro di problemi e criticità e/o comportamenti molto distanti da quanto richiesto

3-4 = comportamenti inferiori rispetto a quanto normalmente richiesto al ruolo

5-6 = comportamenti in linea con quanto normalmente richiesto al ruolo

7-8 = comportamenti positivi oltre la media di ruolo

9-10 = comportamenti eccellenti

La valutazione finale è ottenuta dalla somma dei prodotti tra la valutazione assegnata ad ogni fattore ed il peso di importanza relativa assegnato ad ogni fattore.

FATTORE DI VALUTAZIONE	PESO % (a)	DEFINIZIONE FATTORE CATEGORIE D NON POS.NI ORG.VE O ALTE PROF.TÀ	Valutaz. del resp.le (b)	Punti (axb)
ORIENTAMENTO AI RISULTATI E ALLA QUALITÀ DEL SERVIZIO		Capacità di agire in maniera focalizzata sui risultati senza dispersioni e di assicurare prestazioni in linea con i bisogni dei clienti esterni ed interni		
INTEGRAZIONE INTERFUNZIONALE		Capacità di agire in logica di processo, di farsi carico delle esigenze delle altre posizioni di lavoro che seguono nel processo e di agire correttamente nel rispetto degli impegni assunti. Superare la logica dei compartimenti stagni.		
PROPOSITIVITÀ E APPORTO INNOVATIVO		Capacità di agire in autonomia anche senza essere sollecitati, di anticipare i problemi e di formulare alternative di soluzione diverse e proposte di miglioramento anche creative		
PROBLEM SOLVING		Capacità di affrontare e risolvere i problemi con un metodo scientifico basato sulla capacità di elaborazione dei dati, di focalizzazione delle priorità, di individuazione delle cause		
RELAZIONI INTERPERSONALI		Capacità di stabilire rapporti professionali e interpersonali attenti, educati e positivi con clienti (interni ed esterni), interlocutori e colleghi		

Legenda: La valutazione è basata sulla seguente gradazione.

1-2 = riscontro di problemi e criticità e/o comportamenti molto distanti da quanto richiesto

3-4 = comportamenti inferiori rispetto a quanto normalmente richiesto al ruolo

5-6 = comportamenti in linea con quanto normalmente richiesto al ruolo

7-8 = comportamenti positivi oltre la media di ruolo

9-10 = comportamenti eccellenti

La valutazione finale è ottenuta dalla somma dei prodotti tra la valutazione assegnata ad ogni fattore ed il peso di importanza relativa assegnato ad ogni fattore.

FATTORE DI VALUTAZIONE	PESO % (a)	DEFINIZIONE FATTORE PER I DIPENDENTI DI CATEGORIA C E B	Valutaz. del resp.le (b)	Punti (axb)
LAVORO DI GRUPPO		Capacità di collaborare e di partecipare alla vita dell'ufficio, dimostrando spirito di gruppo, rispetto scambievole e concretezza operativa per raggiungere obiettivi di team		
AFFIDABILITÀ		Capacità di generare output corretti e puntuali che non richiedono correzioni e modifiche. Rispetto degli impegni assunti quali scadenze, smaltimento di lavorazioni, contatti degli interlocutori, ecc...		
AUTONOMIA OPERATIVA		Capacità di agire in autonomia anche senza essere sollecitati, di anticipare i problemi e di formulare proposte di soluzione ai problemi che si presentano.		
FLESSIBILITÀ		Capacità di operare su più attività della struttura nella quale è inserito/a, di rispondere positivamente alle emergenze ed alle variazioni dei programmi e dei volumi di lavoro.		
RELAZIONI INTERPERSONALI		Capacità di stabilire rapporti professionali e interpersonali attenti, educati e positivi con clienti (interni ed esterni), interlocutori e colleghi		

--

Legenda: La valutazione è basata sulla seguente gradazione.

1-2 = riscontro di problemi e criticità e/o comportamenti molto distanti da quanto richiesto

3-4 = comportamenti inferiori rispetto a quanto normalmente richiesto al ruolo

5-6 = comportamenti in linea con quanto normalmente richiesto al ruolo

7-8 = comportamenti positivi oltre la media di ruolo

9-10 = comportamenti eccellenti

La valutazione finale è ottenuta dalla somma dei prodotti tra la valutazione assegnata ad ogni fattore ed il peso di importanza relativa assegnato ad ogni fattore.

In allegato si riportano le griglie che riportano, per ogni fattore di valutazione, i comportamenti osservabili al fine di costruire un supporto che facilita la valutazione e soprattutto supporta il valutatore nella assegnazione degli obiettivi di miglioramento.

9. LA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE

La valutazione delle competenze completa il profilo delle competenze come rappresentato nel prospetto che segue.

A questo punto rimangono da valutare le conoscenze in quanto le capacità o comportamenti organizzativi sono già stati valutati al punto precedente.

Le conoscenze riguardano il sapere e le esperienze di natura tecnico-professionale acquisibili con lo studio e l'attività lavorativa (Ne esistono molte).



Si tratta della parte più delicata che richiede una buona costruzione pertanto si prevede di introdurla con gradualità.

Si tratta anche della parte della valutazione più correlata allo sviluppo delle persone.

La valutazione è supportata dal supporto di seguito riportato:

DEFINIZIONE FATTORE	Valutazione del responsabile
<ul style="list-style-type: none"> - Normativa specifica - Conoscenze organizzative, procedurali, manageriali - Informatiche (es. applicativi)..... - Tecniche specifiche..... - Curriculum professionale 	
TOTALE VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE (Media x 100)	

Legenda: La valutazione è basata sulla seguente gradazione.

10-20 = Junior: competenze in fase di acquisizione (necessita supporto continuo)

30-40 = Junior +: competenze in parte acquisite ma da rafforzare (è autonomo su parti di lavorazione)

50-60 = Senior: competenze acquisite (è autonomo su lavorazioni complete)

70-80 = Senior +: competenze robuste (è completamente autonomo su lavorazioni complesse)

90-100 = Partner: è punto di riferimento per altre posizioni di lavoro

10. IL COLLOQUIO DI VALUTAZIONE

Valutare non equivale semplicemente a compilare il report di valutazione.

E' previsto, infatti, un colloquio tra responsabile e collaboratore, vero fulcro del nostro sistema di valutazione.

Si tratta dello strumento attraverso il quale si formalizza la valutazione ma non solo. E' un momento di confronto tra collaboratore e responsabile durante il quale si mettono in chiaro risultati ottenuti e obiettivi futuri.

Al fine di supportare il valutatore si riportano di seguito alcuni suggerimenti e indicazioni operative.

a. A cosa serve il colloquio?

- Fare il bilancio di un periodo di lavoro
- Raccogliere le attese del collaboratore
- Determinare e concordare gli obiettivi per il futuro
- Decidere gli interventi di formazione e sviluppo

b. Cosa è il colloquio?

- È problem solving
- È orientato al futuro
- È strumento di sviluppo organizzativo
- È un modo di impostare le relazioni tra responsabili e collaboratori
- È sviluppo professionale

c. Cosa non è il colloquio?

- Una formalità burocratica
- Un esame fiscale
- Un confronto di routine

d. Le condizioni che favoriscono la buona riuscita del colloquio

- *L'ambiente*
 - Scegliere un momento ed un luogo adeguati
 - Fare in modo di non essere disturbati durante il colloquio
 - Prevedere una durata adeguata (circa 30 minuti)
- *L'informazione*
 - Comunicare al collaboratore la data ed il luogo dell'incontro
 - Consegnare in anticipo (almeno una settimana prima) una copia della scheda di valutazione (per l'autovalutazione)

- *La relazione*
 - Creare un clima di fiducia
 - Ascoltare e lasciar parlare il collaboratore
 - Rispondere alle domande ed alle obiezioni con precisione, concentrandosi principalmente su dati e fatti e non su presupposti o “sentito dire”

e. La conduzione del colloquio

- *L'introduzione*
 - Usare formule di gentilezza, mettere a proprio agio il collaboratore
 - Preparare per ogni intervista una introduzione personalizzata, in funzione del valutato
 - Ricordare i principi della valutazione, anche se non è la prima volta:
 - perché la valutazione
 - come si procede
 - a cosa serve ed a chi è trasmessa la valutazione
- *La valutazione*
 - Esaminare tutti i fattori del report di valutazione:
 - comunicare la vostra valutazione
 - spiegare in maniera obiettiva il vostro punto di vista
 - concludere: ribadire le vostre considerazioni, eventualmente riviste dopo il confronto con il collaboratore
 - Basarsi sui **fatti** e non sulle **opinioni**, preparando in anticipo le argomentazioni
- *La conclusione*
 - Sintetizzare i punti poco chiari
 - Confermare gli accordi presi
 - Fissare gli obiettivi per il periodo successivo
 - Motivare il collaboratore

f. Gli errori ricorrenti

- Indulgenza
- Severità
- Effetto alone (es. considerare aspetti come il titolo di studio, il ruolo, la provenienza, l'età, il sesso, ecc..)
- Proiezione
- Errore logico (farsi condizionare dalle finalità della valutazione)
- Influenza delle attività svolte

11. LE ASPIRAZIONI PROFESSIONALI

Il primo spazio dell'ultima pagina (punto 9) è dedicato a sollecitare e raccogliere durante il colloquio di fine anno le aspirazioni del valutato; si tratta di un momento importante di comunicazione tra il responsabile ed il collaboratore.

L'attenzione è concentrata sulla individuazione dei seguenti elementi principali:

- aree e ambiti di intervento che il collaboratore sarebbe interessato a sviluppare
- competenze di interesse da approfondire
- ambizioni di crescita e sviluppo anche in termini di assunzioni di maggiori responsabilità rispetto alla situazione attuale
- progetti ai quali desidererebbe partecipare

Questa fase del colloquio di valutazione è molto orientata al futuro e permette da un lato di mettere a fuoco la disponibilità del collaboratore di dedicare energie su ambiti di interesse e dall'altro permette al collaboratore di capire che spazi di sviluppo ci sono all'interno dell'ente.

12. GLI OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO

Gli obiettivi di miglioramento rappresentano una parte importante del percorso valutativo in quanto agiscono per lo sviluppo e la crescita delle persone.

Il sistema di valutazione adottato intende valorizzare lo sviluppo, la motivazione e il miglioramento della prestazione quali/quantitativa ponendo l'accento sull'ambito dei comportamenti organizzativi e delle competenze.

Oggetto di valutazione è soprattutto *“il modo di fare le cose”* all'interno dell'organizzazione che, come sappiamo, impatta significativamente sulla produttività ma è determinante nel differenziare una buona prestazione da una prestazione mediocre.

E' durante il colloquio che il valutatore propone gli obiettivi di miglioramento e li condivide con il collaboratore; a proposito può essere utile in alcuni casi lasciare qualche giorno al valutato per riflettere sugli obiettivi di miglioramento assegnati.

In caso di disaccordo il collaboratore ha la possibilità di riportare nello spazio posizionato nell'ultima pagina del report di valutazione (punto 12), denominato *“osservazioni del collaboratore”*, i suoi motivi di disaccordo.

Gli obiettivi di miglioramento devono essere il più possibile facilmente comprensibili e correlati ai punti da migliorare. Meglio è se essi sono espressi con un numero o con comportamenti osservabili.

Per questo si consiglia di utilizzare lo spazio inserito nell'ultima pagina del report di valutazione "obiettivi di miglioramento" (punto 10) e di basarsi il più possibile sui comportamenti osservabili riportati, per ognuno dei fattori di valutazione, nelle griglie di supporto riportate in allegato.

A solo titolo esemplificativo si riportano di seguito alcuni spunti per impostare gli obiettivi di miglioramento:

FATTORE	OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO
Gestione e sviluppo risorse umane	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento della differenziazione nella valutazione - Incremento della partecipazione a team di lavoro - Incremento dei colloqui di verifica - Incremento del numero di piani di sviluppo individuali - Incremento del numero di idee di miglioramento - Incremento del livello di prestazioni da raggiungere - Riduzione dei micro conflitti interni
Organizzazione	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento dell'utilizzo dei nuovi strumenti informatico gestionali - Incremento/affinamento dei piani di sviluppo organizzativi - Incremento delle iniziative di razionalizzazione emiglioramento dell'efficienza - Riduzione degli scostamenti rispetto a quanto programmato - Incremento degli indicatori presidiati con sistematicità
Lavoro di gruppo	<ul style="list-style-type: none"> - Miglioramento del clima interno - Riduzione dei passaggi di lavorazione - Incremento numero proposte di miglioramento - Incremento della partecipazione al lavoro dei team - Miglioramento risultati (budget, tempi, qualità) - Riduzione dei reclami e disservizi
Flessibilità	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento della flessibilità (capacità di agire su più compiti) - Riduzione degli sforamenti nei programmi
Autonomia	<ul style="list-style-type: none"> - Riduzione degli interventi dei responsabili - Riduzione del numero di controlli da parte dei superiori - Riduzione delle richieste di supporto ad altri

	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento delle iniziative di razionalizzazione e miglioramento dell'efficienza - Riduzione degli scostamenti rispetto a quanto programmato - Incremento degli indicatori presidiati con sistematicità
Lavoro di gruppo	<ul style="list-style-type: none"> - Miglioramento del clima interno - Riduzione dei passaggi di lavorazione - Incremento numero proposte di miglioramento - Incremento della partecipazione al lavoro dei team - Miglioramento risultati (budget, tempi, qualità) - Riduzione dei reclami e disservizi
Flessibilità	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento della flessibilità (capacità di agire su più compiti) - Riduzione degli sforamenti nei programmi
Autonomia	<ul style="list-style-type: none"> - Riduzione degli interventi dei responsabili - Riduzione del numero di controlli da parte dei superiori - Riduzione delle richieste di supporto ad altri

13. IL PIANO DI SVILUPPO

Il piano di sviluppo del collaboratore rappresenta l'output più importante del processo di valutazione ed è ciò che genera valore sia per l'ente sia per i valutati.

Si richiede pertanto al valutatore un'attenzione particolare nel completare il piano delle azioni condivise per fare in modo che il collaboratore possa realizzare gli obiettivi di sviluppo individuati.

Per agevolare l'attività del valutatore si è previsto uno spazio dedicato nell'ultima pagina del report di valutazione (punto 11) dove sono anche riportate le principali leve disponibili per lo sviluppo dei collaboratori.

Si riportano di seguito le descrizioni delle leve più ricorrenti che possono essere utilizzate dal valutatore per costruire il piano di sviluppo:

a. interventi formativi

Si tratta di far partecipare il collaboratore a corsi, seminari, convegni e altre iniziative finalizzate a rafforzare le conoscenze ed a sviluppare i comportamenti attesi.

Gli interventi possono essere esterni all'ente o anche interni, organizzati e condotti da colleghi.

b. autoformazione mediante letture e approfondimenti

In questo caso si consiglia al collaboratore un percorso di autoformazione nel quale egli studia e approfondisce in autonomia le conoscenze ed i comportamenti che deve rafforzare.

E' utile che il valutatore indichi e aiuti il collaboratore a scegliere i testi e/o i siti Internet di approfondimento ritenuti più utili al contesto.

E' consigliabile prevedere durante il percorso qualche breve momento di verifica; è anche motivante per il collaboratore che vede riconosciuti i suoi sforzi.

c. affiancamenti a colleghi più esperti

Quando da migliorare sono principalmente le capacità (il saper fare) può essere utile prevedere momenti di affiancamento ai colleghi più esperti affinché vi sia un travaso utile di competenze, molto concrete in quanto avvengono direttamente sul posto di lavoro.

c. incarichi specifici

In alcuni casi è utile assegnare incarichi specifici (es. svolgere un ruolo di presidio di un processo di lavoro, coordinare un lavoro, affiancare un collaboratore per la formazione, ecc...) in quanto motiva le persone, le responsabilizza, le porta a mettersi nei panni di chi deve coordinare e assicurare risultati.

E' particolarmente indicato per sviluppare le competenze riconducibili ai fattori: direzione, risoluzione dei problemi, lavoro di gruppo, flessibilità.

d. partecipazione a progetti

Analogamente al punto precedente può risultare utile far partecipare i collaboratori a progetti specifici. La partecipazione a progetti è in genere anche una forma di formazione a costo zero in quanto le persone portatrici di competenze specifiche si confrontano su un risultato comune da perseguire e si scambiano reciprocamente conoscenze (economiche, tecniche specifiche della formazione, informatiche, ecc...) e abilità comportamentali (ascolto, relazioni interpersonali, gestione e partecipazione alle riunioni, ecc....).

E' particolarmente indicato per sviluppare le competenze riconducibili ai fattori: competenze tecnico-professionali, collaborazione e cooperazione, risoluzione dei problemi, lavoro di gruppo.

e. far preparare piccole presentazioni interne

Un modo molto efficace per aiutare i collaboratori a mettere ordine nelle loro idee ed a migliorare le capacità di esposizione e influenzamento è dato dal far preparare loro dei piccoli interventi formativi interni diretti ai colleghi su tematiche specifiche (es. la programmazione del lavoro, il rapporto con il cittadino, l'organizzazione del lavoro, ecc....).

Si lascia quindi loro il tempo necessario (es. uno-due mesi) per preparare la presentazione, anche breve (di una-due ore), ai loro colleghi sulla tematica assegnata.

Di fatto si chiede al collaboratore di svolgere il ruolo di formatore interno.

Questa modalità è particolarmente adatta a sviluppare le competenze riconducibili ai fattori di valutazione: competenze tecnico-pratiche, autonomia, rapporti interpersonali, influenzamento positivo.

14. LE OSSERVAZIONI DEL VALUTATO

Sul report di valutazione è previsto al punto 12 apposito spazio nel quale il valutato può indicare liberamente le sue osservazioni circa la valutazione ottenuta ed il processo seguito.

Punti di interesse possono essere:

- Disallineamenti tra i reciproci punti di vista
- Fatti che possono aver condizionato la valutazione
- Aspetti non considerati
- Criticità organizzative che hanno inciso sulla valutazione
- Suggerimenti e proposte

Qualora si consideri necessario si potrà chiedere un successivo colloquio di chiarimento con il valutatore o l'ufficio Organizzazione.

Al collaboratore sarà consegnata copia della parte della scheda contenente le aspirazioni professionali, gli obiettivi personali concordati e le eventuali osservazioni rispetto alla valutazione espressa dal responsabile.

Il collaboratore potrà, comunque, prendere visione in qualsiasi momento di tutta la scheda chiedendolo al proprio responsabile.

15. LA VALUTAZIONE FINALE

La valutazione finale complessiva è costituita, a regime, da due ambiti distinti, quella organizzativa e quella individuale. Il sistema premiante del personale è strettamente correlato a tale articolazione.

La scelta di collegare il sistema premiante del personale al riconoscimento della performance organizzativa non direttamente correlata alla misurazione della prestazione individuale è finalizzata a:

- rafforzare lo spirito di appartenenza all'organizzazione
- valorizzare e favorire la collaborazione e le relazioni tra i ruoli
- assicurare il giusto equilibrio tra la motivazione al raggiungimento degli obiettivi individuali e la necessaria attenzione a contribuire agli obiettivi generali dell'ente e dell'articolazione organizzativa di appartenenza.

La valutazione della performance organizzativa consiste nella misurazione della media del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alle strutture organizzative.

La suddivisione delle risorse da destinare alla performance organizzativa e alla performance individuale è stabilita in contrattazione decentrata tra l'Amministrazione e le OO.SS di categoria e la RSU Aziendale:

La valutazione della performance individuale è effettuata sulla base dei seguenti tre fattori:

- la valutazione del raggiungimento degli obiettivi individuali e l'apporto individuale,
- la valutazione dei comportamenti organizzativi espressi
- la valutazione delle competenze.

Ognuno di essi ha un coefficiente relativo di importanza che viene definito dall'Amministrazione all'inizio dell'anno e comunicato a tutto il personale.

Il peso dei due fattori può essere correlato ai seguenti fattori:

- ruolo del valutato
- obiettivi dell'anno
- aspetti da migliorare da parte del valutato.

Un riferimento al quale attenersi è il seguente:

- ruoli manageriali: obiettivi 60%, comportamenti organizzativi 30% e competenze 10%
- ruoli professionali: obiettivi 60%, comportamenti organizzativi 30% e competenze 10%
- ruoli collaboratori: obiettivi 40%, comportamenti organizzativi 50% competenze 10%.

I coefficienti assegnati ai fattori vengono riportati a inizio anno in prima pagina al punto 4 del report di valutazione.

Ad esempio nel caso il responsabile decida di pesare i fattori di valutazione nella misura del 40 % gli obiettivi, del 50 % i comportamenti organizzativi e del 10 % le competenze, riporterà nella prima pagina del report i seguenti dati:

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Valutazione della performance individuale = (valutazione obiettivi X apporto individuale X coefficiente) + (valutazione comportamenti X coefficiente) + (valutazione competenze X coefficiente)

..... = X 0,4 + X 0,5 + 0,1.

La valutazione complessiva della performance viene espressa in un numero che può avere la variabilità da 0 a 310 punti:

- raggiungimento obiettivi = da 0 a 110 (attuazione) x 1,2 (apporto individuale)=132 punti
- comportamenti organizzativi = da 0 a 100 punti
- competenze = da 0 a 100 punti

Per effetto dei pesi di importanza relativa dei fattori i punteggi massimi differenziati per ruolo sono i seguenti:

- ruolo manageriale = $0,6 \times 132 + 0,3 \times 100 + 0,1 \times 100 = 79,2 + 30 + 10 = 119,2$ punti
- ruolo professional = $0,5 \times 120 + 0,4 \times 100 + 0,1 \times 100 = 60 + 40 + 10 = 110$ punti
- ruolo collaboratori = $0,4 \times 120 + 0,5 \times 100 + 0,1 \times 100 = 48 + 50 + 10 = 110$ punti.

16. PRIORITÀ NELLA COLLOCAZIONE DELLA GRADUATORIA A PARITÀ DI PUNTEGGIO

In ogni graduatoria o selezione, per categoria o ruoli e uniche di Ente o di Area, quando è necessario stabilire una % riservata agli aventi diritto, la % è arrotondato all'unità superiore in caso di numero non intero.

In caso di parità di punteggio conseguito, per stabilire la collocazione del personale nella graduatoria finale si applicheranno, i seguenti criteri di precedenza:

- a. maggiore punteggio conseguito nel raggiungimento degli obiettivi individuali moltiplicato all'apporto individuale. Tali dati sono desumibili dal punto 4 (valutazione obiettivi X valutazione apporto individuale) della scheda di valutazione.

In caso di parità:

- b. maggiore punteggio conseguito nel fattore di valutazione relativo al comportamento organizzativo. Tali dati sono desumibili dal punto 4 (valutazione comportamenti X coefficiente) + (valutazione competenze X coefficiente) della scheda di valutazione.

In caso di ulteriore parità:

- c. maggiore punteggio conseguito nel fattore di valutazione più importante (peso % maggiore) tra quelli che contribuiscono alla valutazione del comportamento organizzativo (tali dati sono desumibili dal punto 7 della scheda di valutazione)

In caso di ulteriore parità:

- d. maggiore anzianità di servizio complessivo nella categoria di appartenenza;

In caso di ulteriore parità:

e. maggiore anzianità di servizio complessivo presso la Provincia di Terni

Solo per le selezioni riferite alle progressioni orizzontali all'interno della categoria, in caso di parità di punteggio conseguito, per stabilire la collocazione del personale nella graduatoria finale si applicheranno, i seguenti criteri di precedenza:

a. maggiore punteggio conseguito nel fattore di valutazione relativo alla valutazione delle competenze, conoscenze ed esperienze (valutazione competenze X coefficiente), tali dati sono desumibili dal punto 4 della scheda di valutazione e si riferiscono al punto 8 della stessa scheda;

In caso di ulteriore parità:

b. maggiore anzianità di servizio complessivo nella categoria di appartenenza;

In caso di ulteriore parità:

c. maggiore anzianità di servizio complessivo presso la Provincia di Terni

17. I TEMPI E LE FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

Nel paragrafo che segue si riepilogano le fasi principali del processo di valutazione con i tempi di realizzazione e le responsabilità:

Attività	Responsabile	Tempi
Definizione Performance per l'anno	Amministrazione e NdV dell'ente	Prima dell'approvazione del Bilancio
Negoziazione obiettivi	Responsabile di Area direttore	Vedi sopra
Colloquio intermedio di valutazione * (eventuale)	Responsabile di Area direttore coadiuvato dal Responsabile di struttura diretto	Nel corso dell'anno
Rilevazione fatti importanti (eventuale)	Responsabile di Area direttore coadiuvato dal Responsabile di struttura diretto	Durante tutto l'anno
Consegna report di valutazione ai valutati	Responsabile di Area direttore, coadiuvato dal Responsabile di struttura Diretto, per i Direttori NdV	

	dell'Ente	
Colloquio di valutazione	Responsabile di struttura diretto, per i Direttori NdV dell'Ente	Entro aprile
Erogazione premi collegati	Servizio Gestione del Personale	Entro giugno
Attuazione piano di miglioramento	Responsabile di Area direttore coadiuvato dal Responsabile di struttura diretto	A seguire
Monitoraggio e presidio del sistema di valutazione	Nucleo di valutazione dell'ente	Durante tutto l'anno

* Effettuato dal responsabile diretto per eccezioni su casi critici in difficoltà nel raggiungimento degli obiettivi richiesti o su richiesta del valutato.

18. LA PARTECIPAZIONE DEI CITTADINI, DEGLI UTENTI E DEI PORTATORI DI INTERESSE

Nella performance organizzativa occorre necessariamente tenere conto degli esiti della customer satisfaction che deve essere avviata per tutte le attività dell'ente.

Nella performance organizzativa occorre tenere conto degli esiti della applicazione delle carte dei servizi, promuovendone nel primo anno come fattore di cui tenere conto nella valutazione la definizione per le attività per le quali non sono state attivate.

Le proposte di modifica alla metodologia di valutazione e gli esiti complessivi della valutazione sono pubblicati sul sito internet dell'ente.

Periodicamente l'ente attiva forme di coinvolgimento dei cittadini, degli utenti e dei portatori di interesse per recepire proposte di modifica e/o miglioramento della qualità delle attività svolte e della sua valutazione.

19. LA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

Entro il 30 giugno, viene predisposta da parte del supporto al NdV, con il concorso dei direttori, e viene validato dallo stesso per essere trasmesso al Presidente che la approva.

20. INDICAZIONI FINALI

Gli esiti delle valutazioni sono utilizzati per tutte le finalità previste dal legislatore e dal CCNL, come ad esempio la erogazione dei compensi legati alle performance, ivi compresa la differenziazione dei compensi derivanti dalla performance individuale, stante la abrogazione delle cd fasce di merito, e le progressioni economiche, nonché per i direttori, le posizioni organizzative e le alte professionalità il conferimento, la revoca e la modifica degli incarichi.

Nella valutazione dei direttori il NdV acquisisce le indicazioni fornite dal Presidente e dal Segretario. Non sono previsti forme di valutazione cd dal basso.

ALLEGATI

I REPORT DI VALUTAZIONE

LE GRIGLIE DI SUPPORTO ALLA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

I VINCOLI PREVISTI DAL LEGISLATORE

PROVINCIA DI TERNI
REPORT DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI
RUOLO: “MANAGERIALE DIRETTORI”

Periodo di riferimento:.....

1. DATI ORGANIZZATIVI

NOME:COGNOME

POSIZIONE RICOPERTA

IN PROVINCIA DAL:.....

VALUTATORE DIRETTO:

VALUTATORE DI SECONDO LIVELLO:.....

STRUTTURA DI APPARTENENZA:.....

2. MOMENTI BASE DELLA VALUTAZIONE

Data incontro assegnazione obiettivi.....:

Data incontro di colloquio intermedio (monitoraggio)..:

Data incontro colloquio di valutazione:.....

3. ANNOTAZIONI (riportare durante l’anno particolari eventi positivi e negativi del valutato)

.....

.....

.....

.....

4. VALUTAZIONE INDIVIDUALE COMPLESSIVA

Valutazione individuale complessiva = (valutazione obiettivi X valutazione apporto individuale) X coefficiente + (valutazione comportamenti X coefficiente) + (valutazione competenze X coefficiente)

..... = (..... X) X + (..... X) + (..... X)

5. LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI

Da compilare a inizio anno			A fine anno	
Obiettivi (a)	Peso % * (b)	Indicatori, target e livello di sfida (*) ©	Valutazione del resp.le 0 – 110 (d)	Punteggio (e)=bxd
1. Obiettivi individuali		
2. Obiettivi da cruscotto		
	1	Totale (max 110 punti)		

Legenda: La valutazione è basata sul grado di raggiungimento percentuale. Gli obiettivi definiti a inizio anno molto sfidanti possono raggiungere livello 110 se realizzano prestazioni eccellenti

6. LA VALUTAZIONE DELL'APPORTO INDIVIDUALE

FATTORI DI VALUTAZIONE	Valutazione del responsabile
Contributo diretto assicurato	
Responsabilità assunte	
Idee e proposte di miglioramento finalizzate agli obiettivi	
Valutazione finale complessiva media (da 0,8 a 1,2)	

Legenda: La valutazione è basata sulla seguente gradazione: 0,8 = apporto poco utile 0,9 = apporto inferiore a quanto richiesto 1 = apporto in linea con quanto richiesto 1,1 = apporto oltre la media 1,2 = apporto eccellente

7. LA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (CAPACITÀ)

FATTORE DI VALUTAZIONE	PESO % (a)	DEFINIZIONE FATTORE PER I RUOLI MANAGERIALI	Valut del resp.le (b)	Punti (axb)
ORIENTAMENTO AI RISULTATI E ALLA QUALITÀ DEL SERVIZIO		Capacità di agire in maniera focalizzata sui risultati senza dispersioni e di assicurare prestazioni in linea con i bisogni dei clienti esterni ed interni		
CAPACITÀ ORGANIZZATIVE		Capacità di promuovere e gestire il cambiamento, di fare efficienza attraverso l'eliminazione delle attività senza valore, di programmare il lavoro, di assegnare i carichi di lavoro, di semplificare i flussi di lavorazione, di armonizzare le attività		
GESTIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE		Capacità di motivare i collaboratori, di svilupparne le competenze, di valutarne le prestazioni, i comportamenti organizzativi e il potenziale. Capacità di interpretare il clima di gruppo e di effettuare interventi efficaci di miglioramento		
LEADERSHIP		Capacità di agire con autorevolezza (riconoscimento, fiducia, stima e rispetto da parte dei collaboratori e dei colleghi), capacità di assegnare i traguardi da raggiungere e di mobilitare la struttura verso il raggiungimento		
DIREZIONE (PROGRAMMAZIONE, GESTIONE, CONTROLLO)		Capacità di tradurre gli indirizzi in piani e programmi, di negoziare gli obiettivi, di individuare i giusti indicatori ed assegnare le responsabilità, di monitorare la realizzazione per individuare tempestivamente i colli di bottiglia, adottare le azioni correttive ed effettuare il controllo sui risultati		

La somma dei pesi percentuale della colonna “a” deve dare 100.

Legenda: La valutazione è basata sulla seguente gradazione.

1-2 = riscontro di problemi e criticità e/o comportamenti molto distanti da quanto richiesto

3-4 = comportamenti inferiori rispetto a quanto normalmente richiesto al ruolo

5-6 = comportamenti in linea con quanto normalmente richiesto al ruolo

7-8 = comportamenti positivi oltre la media di ruolo

9-10 = comportamenti eccellenti

8. LA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE (CONOSCENZE ED ESPERIENZE)

DEFINIZIONE COMPETENZE	Valutazione del responsabile
<ul style="list-style-type: none"> - Legislazione specifica - Conoscenze organizzative/manageriali - Informatiche - Tecniche specifiche 	
TOTALE VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE (Media x 100)	

Legenda: La valutazione è basata sulla seguente gradazione.

10-20 = Junior: competenze in fase di acquisizione (necessita supporto continuo)

30-40 = Junior +: competenze in parte acquisite ma da rafforzare (è autonomo su parti di lavorazione)

50-60 = Senior: competenze acquisite (è autonomo su lavorazioni complete)

70-80 = Senior +: competenze robuste (è completamente autonomo su lavorazioni complesse)

90-100 = Partner: è punto di riferimento per altre posizioni di lavoro

9. ASPIRAZIONI PROFESSIONALI DEL VALUTATO

10. OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO (Per il periodo successivo)

11. PIANO DI SVILUPPO

(Formazione, affiancamenti, incarichi, partecipazione a progetti, autoformazione)

12. OSSERVAZIONI DEL VALUTATO

(Rispetto alla valutazione espressa)

Data: _____ Firma responsabile: _____ Firma valutato: _____

PROVINCIA DI TERNI
REPORT DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI
RUOLO: DIRETTORI, POSIZIONI ORGANIZZATIVE E ALTE
PROFESSIONALITÀ

Periodo di riferimento:.....

1. DATI ORGANIZZATIVI

NOME:COGNOME

POSIZIONE RICOPERTA

IN PROVINCIA DAL:.....

VALUTATORE DIRETTO:

VALUTATORE DI SECONDO LIVELLO:.....

STRUTTURA DI APPARTENENZA:.....

2. MOMENTI BASE DELLA VALUTAZIONE

Data incontro assegnazione obiettivi.....:

Data incontro di colloquio intermedio (monitoraggio):.....

Data incontro colloquio di valutazione:.....

3. ANNOTAZIONI (riportare durante l'anno particolari eventi positivi e negativi del valutato)

.....
.....
.....
.....
.....
.....

4. VALUTAZIONE INDIVIDUALE COMPLESSIVA

Valutazione individuale complessiva = (valutazione obiettivi X valutazione apporto individuale) X coefficiente + (valutazione comportamenti X coefficiente) + (valutazione competenze X coefficiente)

..... = (..... X) X + (..... X) + (..... X)

5. LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI

Da compilare a inizio anno			A fine anno	
Obiettivi (a)	Peso % * (b)	Indicatori, target e livello di sfida (*) ©	Valutazione del resp.le 0 – 110 (d)	Punteggio (e)=bxd
1. Obiettivi individuali		
2. Obiettivi da cruscotto		
	1	Totale (max 110 punti)		

Legenda: La valutazione è basata sul grado di raggiungimento percentuale. Gli obiettivi definiti a inizio anno molto sfidanti possono raggiungere livello 110 se realizzano prestazioni eccellenti

6. LA VALUTAZIONE DELL'APPORTO INDIVIDUALE

FATTORI DI VALUTAZIONE	Valutazione del responsabile
Contributo diretto assicurato	
Responsabilità assunte	
Idee e proposte di miglioramento finalizzate agli obiettivi	
Valutazione finale complessiva media (da 0,8 a 1,2)	

Legenda: La valutazione è basata sulla seguente gradazione: 0,8 = apporto poco utile 0,9 = apporto inferiore a quanto richiesto 1 = apporto in linea con quanto richiesto 1,1 = apporto oltre la media 1,2 = apporto eccellente

7. LA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (CAPACITÀ)

FATTORE DI VALUTAZIONE	PESO % (a)	DEFINIZIONE FATTORE PER I RUOLI MANAGERIALI	Valut del resp.le (b)	Punti (axb)
ORIENTAMENTO AI RISULTATI E ALLA QUALITÀ DEL SERVIZIO		Capacità di agire in maniera focalizzata sui risultati senza dispersioni e di assicurare prestazioni in linea con i bisogni dei clienti esterni ed interni		
CAPACITÀ ORGANIZZATIVE		Capacità di promuovere e gestire il cambiamento, di fare efficienza attraverso l'eliminazione delle attività senza valore, di programmare il lavoro, di assegnare i carichi di lavoro, di semplificare i flussi di lavorazione, di armonizzare le attività		
GESTIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE		Capacità di motivare i collaboratori, di svilupparne le competenze, di valutarne le prestazioni, i comportamenti organizzativi e il potenziale. Capacità di interpretare il clima di gruppo e di effettuare interventi efficaci di miglioramento		
LEADERSHIP		Capacità di agire con autorevolezza (riconoscimento, fiducia, stima e rispetto da parte dei collaboratori e dei colleghi), capacità di assegnare i traguardi da raggiungere e di mobilitare la struttura verso il raggiungimento		
DIREZIONE (PROGRAMMAZIONE, GESTIONE, CONTROLLO)		Capacità di tradurre gli indirizzi in piani e programmi, di negoziare gli obiettivi, di individuare i giusti indicatori ed assegnare le responsabilità, di monitorare la realizzazione per individuare tempestivamente i colli di bottiglia, adottare le azioni correttive ed effettuare il controllo sui risultati		

La somma dei pesi percentuale della colonna “a” deve dare 100.

Legenda: La valutazione è basata sulla seguente gradazione.

1-2 = riscontro di problemi e criticità e/o comportamenti molto distanti da quanto richiesto

3-4 = comportamenti inferiori rispetto a quanto normalmente richiesto al ruolo

5-6 = comportamenti in linea con quanto normalmente richiesto al ruolo

7-8 = comportamenti positivi oltre la media di ruolo

9-10 = comportamenti eccellenti

8. LA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE (CONOSCENZE ED ESPERIENZE)

DEFINIZIONE COMPETENZE	Valutazione del responsabile
<ul style="list-style-type: none"> - Legislazione specifica - Conoscenze organizzative, procedurali, manageriali - Informatiche - Tecniche specifiche - Curriculum professionale 	
TOTALE VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE (Media x 100)	

Legenda: La valutazione è basata sulla seguente gradazione.

10-20 = Junior: competenze in fase di acquisizione (necessita supporto continuo)

30-40 = Junior +: competenze in parte acquisite ma da rafforzare (è autonomo su parti di lavorazione)

50-60 = Senior: competenze acquisite (è autonomo su lavorazioni complete)

70-80 = Senior +: competenze robuste (è completamente autonomo su lavorazioni complesse)

90-100 = Partner: è punto di riferimento per altre posizioni di lavoro

9. ASPIRAZIONI PROFESSIONALI DEL VALUTATO

10. OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO (Per il periodo successivo)

11. PIANO DI SVILUPPO

(Formazione, affiancamenti, incarichi, partecipazione a progetti, autoformazione)

12. OSSERVAZIONI DEL VALUTATO

(Rispetto alla valutazione espressa)

Data: _____ Firma responsabile: _____ Firma valutato: _____

PROVINCIA DI TERNI.....
REPORT DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI
RUOLO: PERSONALE CATEGORIE D NON TITOLARI DI POSIZIONI
ORGANIZZATIVE O ALTE PROFESSIONALITÀ

Periodo di riferimento:.....

1. DATI ORGANIZZATIVI

NOME:COGNOME

POSIZIONE RICOPERTA

IN PROVINCIA DAL:.....

VALUTATORE DIRETTO:

VALUTATORE DI SECONDO LIVELLO:.....

STRUTTURA DI APPARTENENZA:.....

2. MOMENTI BASE DELLA VALUTAZIONE

Data incontro assegnazione obiettivi.....:

Data incontro di colloquio intermedio (monitoraggio)..:

Data incontro colloquio di valutazione:.....

3. ANNOTAZIONI (riportare durante l'anno particolari eventi positivi e negativi del valutato)

.....:

.....:

.....:

.....

.....

.....

4. VALUTAZIONE INDIVIDUALE COMPLESSIVA

Valutazione individuale complessiva = (valutazione obiettivi X valutazione apporto individuale) X coefficiente + (valutazione comportamenti X coefficiente) + (valutazione competenze X coefficiente)

..... = (..... X) X + (..... X) + (..... X)

5. LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI

Da compilare a inizio anno			A fine anno	
Obiettivi (a)	Peso % * (b)	Indicatori e target	Valutazione del resp.le 0 – 100 (d)	Punteggio (e)=bxd
1. Obiettivi individuali		
2. Obiettivi di gruppo		
	1	Totale (max 100 punti)		

6. LA VALUTAZIONE DELL'APPORTO INDIVIDUALE

FATTORI DI VALUTAZIONE (valutazione per singolo obiettivo del punto 5)	Valutazione del responsabile			
	Ob. 1	Ob. 2	Ob. 3	Ob.4
Volumi e carichi di lavoro smaltiti				
Sforzi e impegno profusi				
Responsabilità assunte				
Idee e proposte di miglioramento finalizzate agli obiettivi				
Valutazione sintetica sul totale degli obiettivi (da 0,8 a 1,2)				

Legenda: La valutazione è basata sulla seguente gradazione:

0,8 = apporto poco utile 0,9 = apporto inferiore a quanto richiesto 1 = apporto in linea con quanto richiesto 1,1 = apporto oltre la media 1,2 = apporto eccellente

7. LA VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (CAPACITÀ)

FATTORE DI VALUTAZIONE	PESO % (a)	DEFINIZIONE FATTORE PER I RUOLI PROFESSIONAL	Valutazione del responsabile (b)	Punti (axb)
ORIENTAMENTO AI RISULTATI E ALLA QUALITÀ DEL SERVIZIO		Capacità di agire in maniera focalizzata sui risultati senza dispersioni e di assicurare prestazioni in linea con i bisogni dei clienti esterni ed interni		
INTEGRAZIONE INTERFUNZIONALE		Capacità di agire in logica di processo, di farsi carico delle esigenze delle altre posizioni di lavoro che seguono nel processo e di agire correttamente nel rispetto degli impegni assunti. Superare la logica dei compartimenti stagni.		
PROPOSITIVITÀ E APPORTO INNOVATIVO		Capacità di agire in autonomia anche senza essere sollecitati, di anticipare i problemi e di formulare alternative di soluzione diverse e proposte di miglioramento anche creative		
PROBLEM SOLVING		Capacità di affrontare e risolvere i problemi con un metodo scientifico basato sulla capacità di elaborazione dei dati, di focalizzazione delle priorità, di individuazione delle cause		
RELAZIONI INTERPERSONALI		Capacità di stabilire rapporti professionali e interpersonali attenti, educati e positivi con clienti (interni ed esterni), interlocutori e colleghi		

Legenda: La valutazione è basata sulla seguente gradazione.

1-2 = riscontro di problemi e criticità e/o comportamenti molto distanti da quanto richiesto

3-4 = comportamenti inferiori rispetto a quanto normalmente richiesto al ruolo

5-6 = comportamenti in linea con quanto normalmente richiesto al ruolo

7-8 = comportamenti positivi oltre la media di ruolo

9-10 = comportamenti eccellenti

8. LA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE (CONOSCENZE ED ESPERIENZE)

DEFINIZIONE COMPETENZE	Valutazione del responsabile
<ul style="list-style-type: none"> - Legislazione specifica - Conoscenze organizzative, procedurali, manageriali - Informatiche (es. applicativi)..... - Tecniche specifiche..... - Curriculum professionale 	
TOTALE VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE (Media x 100)	

Legenda: La valutazione è basata sulla seguente gradazione.

10-20 = Junior: competenze in fase di acquisizione (necessita supporto continuo)

30-40 = Junior +: competenze in parte acquisite ma da rafforzare (è autonomo su parti di lavoro)

50-60 = Senior: competenze acquisite (è autonomo su lavorazioni complete)

70-80 = Senior +: competenze robuste (è completamente autonomo su lavorazioni complesse) 90-100 = Partner: è punto di riferimento per altre posizioni di lavoro

9. ASPIRAZIONI PROFESSIONALI DEL COLLABORATORE

10. OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO (Per il periodo successivo)

11. PIANO DI SVILUPPO

(Formazione, affiancamenti, incarichi, partecipazione a progetti, autoformazione)

12. OSSERVAZIONI DEL VALUTATO

(Rispetto alla valutazione espressa)

Data: _____ Firma Responsabile del Servizio: _____

Firma del Dirigente _____ Firma valutato: _____

PROVINCIA DI TERNI

REPORT DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

RUOLO: CATEGORIE C, B e A

Periodo di riferimento:.....

1. DATI ORGANIZZATIVI

NOME:COGNOME

POSIZIONE RICOPERTA

IN PROVINCIA DAL:.....

VALUTATORE DIRETTO:

VALUTATORE DI SECONDO LIVELLO:.....

STRUTTURA DI APPARTENENZA:.....

2. MOMENTI BASE DELLA VALUTAZIONE

Data incontro assegnazione obiettivi.....:

Data incontro di colloquio intermedio (monitoraggio)..:

Data incontro colloquio di valutazione:.....

3. ANNOTAZIONI (riportare durante l'anno particolari eventi positivi e negativi del valutato)

.....
.....
.....
.....
.....
.....

4. VALUTAZIONE COMPLESSIVA

Valutazione complessiva = (valutazione obiettivi X valutazione apporto individuale) X coefficiente + (valutazione comportamenti X coefficiente) + (valutazione competenze X coefficiente)

..... = (..... X) X + (..... X) + (..... X)

5. LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI

Da compilare a inizio anno			A fine anno	
Obiettivi (a)	Peso % * (b)	Indicatori e target	Valutazione del resp.le 0 – 100 (d)	Punteggio (e)=bxd
1. Obiettivi individuali		
2. Obiettivi di gruppo		
	1	Totale (max 100 punti)		

6. LA VALUTAZIONE DELL'APPORTO INDIVIDUALE

FATTORI DI VALUTAZIONE (valutazione per singolo obiettivo del punto 5)	Valutazione del responsabile			
	Ob. 1	Ob. 2	Ob. 3	Ob.4
Volumi e carichi di lavoro smaltiti				
Sforzi e impegno profusi				
Responsabilità assunte				
Idee e proposte di miglioramento finalizzate agli obiettivi				
Valutazione sintetica sul totale degli obiettivi (da 0,8 a 1,2)				

Legenda: La valutazione è basata sulla seguente gradazione.

0,8 = apporto poco utile 0,9 = apporto inferiore a quanto richiesto 1 = apporto in linea con quanto richiesto 1,1 = apporto oltre la media 1,2 = apporto eccellente

7. LA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (CAPACITÀ)

FATTORE DI VALUTAZIONE	PESO % (a)	DEFINIZIONE FATTORE PER I RUOLI ASSISTENTI/OPERATIVI	Valut. del resp.le (b)	Punti (axb)
LAVORO DI GRUPPO		Capacità di collaborare e di partecipare alla vita dell'ufficio, dimostrando spirito di gruppo, rispetto scambievole e concretezza operativa per raggiungere obiettivi di team		
AFFIDABILITÀ		Capacità di generare output corretti e puntuali che non richiedono correzioni e modifiche. Rispetto degli impegni assunti quali scadenze, smaltimento di lavorazioni, contatti degli interlocutori, ecc...		
AUTONOMIA OPERATIVA		Capacità di agire in autonomia anche senza essere sollecitati, di anticipare i problemi e di formulare proposte di soluzione ai problemi che si presentano.		
FLESSIBILITÀ		Capacità di operare su più attività della struttura nella quale è inserito/a, di rispondere positivamente alle emergenze ed alle variazioni dei programmi e dei volumi di lavoro.		
RELAZIONI INTERPERSONALI		Capacità di stabilire rapporti professionali e interpersonali attenti, educati e positivi con clienti (interni ed esterni), interlocutori e colleghi		

Legenda: La valutazione è basata sulla seguente gradazione.

1-2 = riscontro di problemi e criticità e/o comportamenti molto distanti da quanto richiesto

3-4 = comportamenti inferiori rispetto a quanto normalmente richiesto al ruolo

5-6 = comportamenti in linea con quanto normalmente richiesto al ruolo

7-8 = comportamenti positivi oltre la media di ruolo

9-10 = comportamenti eccellenti

8. LA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE (CONOSCENZE ED ESPERIENZE)

DEFINIZIONE COMPETENZE	Valutazione del responsabile
<ul style="list-style-type: none"> - Legislazione specifica - Conoscenze operative/procedurali..... - Informatiche (es. applicativi)..... - Tecniche specifiche..... - Curriculum professionale 	
TOTALE VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE (Media x 100)	

Legenda: La valutazione è basata sulla seguente gradazione.

10-20 = Junior: competenze in fase di acquisizione (necessita supporto continuo)

30-40 = Junior +: competenze in parte acquisite ma da rafforzare (è autonomo su parti di lavorazione)

50-60 = Senior: competenze acquisite (è autonomo su lavorazioni complete)
70-80 = Senior +: competenze robuste (è completamente autonomo su lavorazioni complesse)
90-100 = Partner: è punto di riferimento per altre posizioni di lavoro

9. ASPIRAZIONI PROFESSIONALI DEL COLLABORATORE

10. OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO (Per il periodo successivo)

11. PIANO DI SVILUPPO

(Formazione, affiancamenti, incarichi, partecipazione a progetti, autoformazione)

12. OSSERVAZIONI DEL VALUTATO

(Rispetto alla valutazione espressa)

Data: _____ Firma del responsabile del Servizio :_

Firma del Dirigente _____

Firma del valutato: _____

GRIGLIA DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI: SEGRETARIO, DIRETTORI, POSIZIONI ORGANIZZATIVE E ALTE PROFESSIONALITÀ

GRIGLIA PER LA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DEL RUOLO MANAGERIALE						
Fattori di valutazione	Elementi e comportamenti da osservare	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10
		riscontro di problemi e criticità e/o comportamenti molto distanti da quanto richiesto	comportamenti inferiori rispetto a quanto normalmente richiesto al ruolo	comportamenti in linea con quanto normalmente richiesto al ruolo	comportamenti positivi oltre la media di ruolo	comportamenti eccellenti
ORIENTAMENTO AI RISULTATI E ALLA QUALITÀ DEL SERVIZIO						
<i>Capacità di agire in maniera focalizzata sui risultati senza dispersioni e di assicurare prestazioni in linea con i bisogni dei clienti esterni ed interni</i>	Propensione alla esigenze del cliente esterno e interno Azione per l'eliminazione dei costi della non qualità Capacità di gestire il disservizio Capacità di analisi e di gestione del feedback Orientamento al miglioramento continuo	Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà e capacità	Comportamenti osservati al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi	Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento	Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse	Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)
CAPACITÀ ORGANIZZATIVE						
<i>Capacità di promuovere e gestire il cambiamento, di fare efficienza attraverso l'eliminazione delle attività senza valore, di programmare il lavoro, di assegnare i carichi di lavoro, di semplificare i flussi di lavorazione, di armonizzare le attività tra le strutture</i>	Idonea ripartizione dei carichi di lavoro Capacità di assicurare flessibilità operativa (Incremento volumi, eccezioni, ecc...) Atteggiamento aperto alle novità organizzative e al cambiamento Sensibilità all'individuazione degli sprechi e delle inefficienze Realizzazione del miglioramento continuo	Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà e capacità	Comportamenti osservati al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi	Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento	Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse	Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)
GESTIONE E SVILUPPO RISORSE UMANE						
<i>Capacità di motivare i collaboratori, di svilupparne le competenze, di valutarne le prestazioni, i comportamenti organizzativi e il potenziale. Capacità di interpretare il clima di gruppo e di effettuare interventi efficaci di miglioramento</i>	Capacità di dialogo e ascolto dei collaboratori Capacità di delega e supporto Chiara comunicazione degli obiettivi Capacità di motivazione Sviluppo di positivo clima interno Azioni di crescita professionale Coinvolgimento e valorizzazione	Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà e capacità	Comportamenti osservati al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi	Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento	Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse	Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)
LEADERSHIP						
<i>Capacità di agire con autorevolezza (riconoscimento, fiducia, stima e rispetto da parte dei collaboratori e dei colleghi), capacità di assegnare i traguardi da raggiungere e di mobilitare la struttura verso il raggiungimento</i>	Capacità di dare la rotta (traguardi) Mobilizzazione delle risorse verso i risultati Capacità di scegliere le giuste priorità Assunzione delle responsabilità Essere riconosciuti (autorevolezza) Coerenza e chiarezza delle direttive Capacità di farsi carico dei problemi Equilibrio emotivo anche sotto pressione	Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà e capacità	Comportamenti osservati al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi	Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento	Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse	Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)
DIREZIONE (PROGRAMMAZIONE, GESTIONE, CONTROLLO)						
<i>Capacità di tradurre gli indirizzi in piani e programmi, di negoziare gli obiettivi con i collaboratori, di individuare i giusti indicatori ed assegnare le giuste responsabilità, di monitorare la realizzazione per individuare tempestivamente i colli di bottiglia, adottare le azioni correttive ed effettuare il controllo sui risultati raggiunti.</i>	Assegnazione di obiettivi sfidanti ma realistici Logica della focalizzazione sulle vere priorità Traduzione degli obiettivi in risultati Saper agire su obiettivi economico-finanziari, di efficienza, di qualità e di sviluppo delle risorse umane Saper ragionare in logica causale Saper monitorare in tempo reale la realizzazione degli obiettivi attesi	Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà e capacità	Comportamenti osservati leggermente al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi	Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento	Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse	Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)

GRIGLIA DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI: CATEGORIE D NON TITOLARI POSIZIONI ORGANIZZATIVE

GRIGLIA PER LA VALUTAZIONE DEL RUOLO DI PROFESSIONAL						
Fattori di valutazione	Elementi e comportamenti da osservare	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10
		riscritto di problemi e criticità e/o comportamenti molto distanti da quanto richiesto	comportamenti inferiori rispetto a quanto normalmente richiesto al ruolo	comportamenti in linea con quanto normalmente richiesto al ruolo	comportamenti positivi oltre la media di ruolo	comportamenti eccellenti
ORIENTAMENTO AI RISULTATI E ALLA QUALITA' DEL SERVIZIO						
<i>Capacità di finalizzare gli sforzi ai risultati, di fare efficienza attraverso l'eliminazione delle attività a non valore e di perseguire la qualità del servizio per rispondere ai bisogni dei clienti esterni ed interni</i>	Propensione alle esigenze del cliente esterno e interno Azione per l'eliminazione dei costi della non qualità Capacità di gestire il disservizio Capacità di analisi e di gestione del feedback Approccio basato sul metodo scientifico Rispetto procedure del sistema di gestione qualità	Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà e capacità	Comportamenti osservati al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi	Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento	Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse	Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)
INTEGRAZIONE INTERFUNZIONALE						
<i>Capacità di agire in logica di processo, di farsi carico delle esigenze delle altre posizioni di lavoro che seguono nel processo e di agire correttamente nel rispetto degli impegni assunti. Superare la logica dei compartimenti stagni.</i>	Rispetto degli standard e degli impegni assunti Adeguatezza dei supporti (es. Evitare rilavorazioni a valle) Aggiornamenti delle informazioni Continuità di comunicazione Capacità di creare connessioni con le altre posizioni Orientamento al flusso di lavorazione	Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà e capacità	Comportamenti osservati al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi	Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento	Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse	Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)
PROATTIVITA' E PROPOSITIVITA'						
<i>Capacità di agire in autonomia anche senza essere sollecitati, di anticipare i problemi e di formulare alternative di soluzione diverse e proposte di miglioramento anche creative</i>	Capacità di assumersi in prima persona impegni e rischi Capacità di gestire il proprio lavoro in autonomia Capacità di affrontare difficoltà e problematiche Pragmatismo e concretezza operativa Capacità di individuare alternative di soluzione	Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà e capacità	Comportamenti osservati al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi	Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento	Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse	Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)
RAPPORTI INTERPERSONALI						
<i>Capacità di esprimersi e spiegarsi e di stabilire rapporti professionali e interpersonali attenti, maturi e positivi con clienti (interni ed esterni), interlocutori e colleghi</i>	Ascolto Collaborazione Maturità nei rapporti Approccio positivo Capacità di mediazione e gestione conflitti Empatia Fiducia diffusa Capacità di spiegare le proprie argomentazioni	Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà e capacità	Comportamenti osservati leggermente al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi	Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento	Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse	Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)
PROBLEM SOLVING						
<i>Capacità di affrontare e risolvere i problemi con metodo scientifico basato sulla capacità di elaborazione dei dati, di focalizzazione delle priorità, di individuazione delle cause e di creatività nella ricerca di alternative di soluzione</i>	Capacità di ragionare in termini di cause Approccio creativo nella ricerca delle alternative di soluzione Capacità di analisi delle problematiche Capacità di agire con metodo Capacità di portare soluzioni coerenti agli obiettivi forniti Focalizzazione sulle priorità	Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà e capacità	Comportamenti osservati al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi	Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento	Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse	Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)

GRIGLIA DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI: CATEGORIE C, B e A

GRIGLIA PER LA VALUTAZIONE DEL RUOLO COLLABORATORI						
Fattori di valutazione	Elementi e comportamenti da osservare	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10
		riscontro di problemi e criticità e/o comportamenti molto distanti da quanto richiesto	comportamenti inferiori rispetto a quanto normalmente richiesto al ruolo	comportamenti in linea con quanto normalmente richiesto al ruolo	comportamenti positivi oltre la media di ruolo	comportamenti eccellenti
LAVORO DI GRUPPO						
<i>Capacità di collaborare e di partecipare alla vita di ufficio, dimostrando spirito di gruppo, rispetto scambievole e concretezza operativa per raggiungere obiettivi di team</i>	Contributi positivi Condivisione delle informazioni Rispetto dei ruoli e delle regole del gruppo Lavoro collaborativo Metodo nella partecipazione alle riunioni	Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà e capacità	Comportamenti osservati leggermente al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi	Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento	Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse	Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)
AFFIDABILITA'						
<i>Capacità di generare output corretti e puntuali che non richiedono correzioni e modifiche. Rispetto degli impegni assunti quali scadenze, smaltimento di lavorazioni, contatti degli interlocutori, ecc...</i>	Documenti senza errori Rispetto impegni Rispetto scadenze Rispetto delle procedure Attenzione ai particolari	Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà e capacità	Comportamenti osservati leggermente al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi	Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento	Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse	Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)
AUTONOMIA OPERATIVA						
<i>Capacità di agire in autonomia anche senza essere sollecitati, di anticipare i problemi e di formulare proposte di soluzione ai problemi che si presentano</i>	Capacità di assumersi in prima persona impegni e rischi Capacità di gestire il proprio lavoro in autonomia Capacità di affrontare difficoltà e problematiche Pragmatismo e concretezza operativa Capacità di individuare alternative di soluzione	Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà e capacità	Comportamenti osservati leggermente al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi	Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento	Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse	Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)
RELAZIONI INTERPERSONALI						
<i>Capacità di esprimersi e spiegarsi e di stabilire rapporti professionali e interpersonali attenti, educati e positivi con clienti (interni ed esterni), interlocutori e colleghi</i>	Ascolto Collaborazione Maturità nei rapporti Approccio positivo Capacità di mediazione e gestione conflitti Capacità di spiegare le proprie argomentazioni	Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà e capacità	Comportamenti osservati leggermente al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi	Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento	Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse	Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)
FLESSIBILITA'						
<i>Capacità di operare su più attività della struttura nella quale è inserito/a, di rispondere positivamente alle emergenze ed alle variazioni dei programmi e dei volumi di lavoro.</i>	Numero di attività svolte nell'ambito del ruolo Disponibilità al nuovo Risposte in situazioni di emergenze (volumi, orari, programmi, ecc...) Capacità di fronteggiare picchi di lavoro	Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà e capacità	Comportamenti osservati leggermente al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi	Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento	Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse	Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)

PRINCIPALI VINCOLI FISSATI DA DISPOSIZIONI DI LEGGE CHE DEVONO ESSERE VERIFICATI DA PARTE DEL NdV

- Trasmissione all'anagrafe delle prestazioni dei dati sugli incarichi conferiti e su quelli autorizzati ai dipendenti dell'ente
- Rispetto dei vincoli di trasparenza di cui al D.Lgs. n. 33/2013 e smi
- Monitoraggio del lavoro flessibile, sulla base del modello predisposto dal Dipartimento della Funzione Pubblica
- Rispetto del vincolo alla formulazione di una proposta per la individuazione del personale in eccedenza
- Rispetto dei vincoli dettati dal codice dell'amministrazione digitale, tra cui si ricordano in particolare lo utilizzo della posta elettronica, l'accesso telematico, il riutilizzo dei dati delle pubbliche amministrazioni, l'avvio del procedimento sulla base dei canoni dell'amministrazione digitale, il domicilio digitale del cittadino, la realizzazione dei documenti informatici, dei dati di tipo aperto e della inclusione digitale;
- Il ricorso alle convenzioni Consip ed al mercato elettronico della PA;
- La partecipazione alle conferenze dei servizi e la tempestiva adozione dei relativi provvedimenti finali;
- La verifica della certificazione delle assenze per malattia;
- L'avvio e la conclusione dei procedimenti disciplinari;
- Il rispetto dei termini di conclusione dei procedimenti amministrativi;
- La vigilanza sul personale assegnato;
- Il rispetto dei vincoli dettati per il controllo del personale;
- L'adozione delle misure organizzative necessarie per l'applicazione del cd lavoro agile