

	COMUNE DI APPIGNANO PROVINCIA DI MACERATA	
	Piazza Umberto I° n. 13	C.F. 80000110439

VERBALE NUCLEO VALUTAZIONE RESPONSABILI AREA

Il giorno 31 MAG, 2016 alle ore 8,30 presso la Civica Residenza si è riunito il nucleo di valutazione nominato con delibera della Giunta Comunale n. 8 del 29.1.2015, esecutiva ai sensi di legge. Sono presenti:

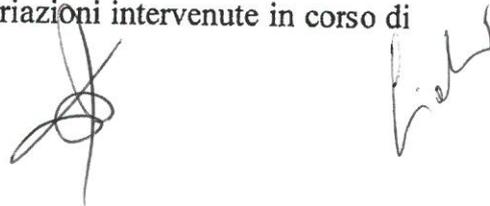
Dr. Ettore Giattini Segretario Generale, Direttore generale	Presidente
Rag. Stefania Garbuglia – Revisore dei Conti	Componente
Dr. Giovanni Montaccini - Esperto – Segretario Comune Macerata	Componente

Il Nucleo ai fini della valutazione dei Responsabili di Posizioni Organizzative per l'anno 2015 prende in considerazione i parametri di cui al Regolamento per il nucleo di valutazione approvato con atto deliberativo della Giunta Comunale n. 111 del 31.12.2011 ed inoltre i budget, il PEG e il piano degli obiettivi e delle performance per il 2015, approvati con deliberazione di Giunta Comunale n. 76 del 2.7.2015.

All'unanimità decide di eseguire la valutazione con il metodo previsto nel nuovo regolamento attribuendo punteggi separati per il raggiungimento degli obiettivi assegnati e per la valutazione del comportamento organizzativo e produttivo dei singoli funzionari responsabili di posizioni organizzative. Il punteggio totale di 100 viene ripartito in punti 40 per il raggiungimento degli obiettivi e punti 60 per la valutazione dei comportamenti organizzativi e produttivi. Per questi ultimi sono stati predisposti degli indicatori distinti come segue: 1) Orientamento all'utente, 2) Pianificazione, organizzazione e controllo, 3) Collaborazione e cooperazione, 4) Gestione e sviluppo delle risorse umane assegnate, 5) Innovazione, flessibilità e problem solving. Tali indicatori sono stati inseriti in schede di valutazione per ciascun Responsabile di Area allo scopo di verificare le funzioni e i comportamenti degli stessi ai fini della assegnazione del punteggio ad ogni indicatore. La relativa bozza di scheda è stata approvata con la delibera di G.C. N. 8 del 29.1.2015.

Il nucleo di valutazione passa poi ad esaminare i programmi/progetti contenuti nel bilancio di previsione 2015 e gli obiettivi assegnati con atto di G.C. n. 76 del 2.7.2015, tali progetti ed obiettivi sono stati realizzati per la parte annuale come risultante da analitica e circostanziata relazione della Giunta sul Rendiconto 2015 approvata con atto n. 26 del 31.3.2016.

In particolare il nucleo ha analizzato i comportamenti delle P.O. e la rispondenza tra gli obiettivi fissati, le direttive ed atti di indirizzo emanati ed i risultati raggiunti, tenendo conto degli obiettivi non raggiungibili poiché collegati a finanziamenti non erogati o ad opere non realizzate per mancanza di risorse, nonché delle variazioni intervenute in corso di esercizio e collegate ad esigenze transeunti ed inoltre ha



monitorato l'attività dei singoli funzionari responsabili, compilato le relative schede individuali di valutazione ed assegnato i relativi punteggi .

Dopo attenta e ponderata valutazione il nucleo, all'unanimità, stabilisce di quantificare numericamente come segue la propria valutazione.

PARAMETRI	SPOLETINI	COMPAGNUCCI	PAOLILLO	NOTE
40% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI (RISULTATI)	40	40	40	
COMPORTEMENTI ORGANIZZATIVI E PRODUTTIVI 60%				
ORIENTAMENTO ALL'UTENTE ED AL SERVIZIO 12/60	11	10	11	
PIANIFICAZIONE, ORGANIZZAZIONE E CONTROLLO 16/60	12	12	12	
COLLABORAZIONE E COOPERAZIONE 12/60	12	11	12	
GESTIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE ASSEGNATE 10/60	11	12	11	
INNOVAZIONE/FLESSIBILITA' E PROBLEM SOLVING 10/60	11	12	12	
TOTALE	97	97	98	

Il giudizio intende stimolare le potenzialità professionali degli interessati soprattutto in previsione delle sempre maggiori incombenze ed esigenze dell'Ente.

Tali giudizi vengono rimessi all'Amministrazione Comunale perché, sulla base degli stessi, provveda ad erogare i relativi compensi, tenendo conto che l'indennità di risultato può essere erogata da un minimo del 10% ad un massimo del 25% della retribuzione di posizione e che su tale importo va calcolata la percentuale del punteggio conseguito, come da tabella di cui sopra, per il calcolo finale della retribuzione di risultato.

Il Nucleo decide di esprimere parere favorevole alla liquidazione dell'indennità di risultato.

Dr. Ettore Giattini

Rag. Stefania Garbuglia

Dr. Giovanni Montaccini

Spaletini

ALLEGATO A)

SCHEDA RESPONSABILE DELL'AREA **AMMINISTRATIVA - CONTABILE**
COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI E PRODUTTIVI
VALUTAZIONE ELEMENTI ACCESSORI

- A) **Orientamento all'utente e al servizio:** capacità di rilevare i bisogni e il livello di servizio richiesto dagli utenti interni ed esterni e di orientare al loro soddisfacimento i comportamenti organizzativi:
da 0 a 12 punti;

Fattori:

- A1) Capacità di effettuare azioni di monitoraggio dei bisogni dell'utenza
A2) Capacità di effettuare azioni di monitoraggio della soddisfazione dell'utenza
A3) Capacità di valutare la rilevanza delle attività da svolgere rispetto ai problemi dell'utenza interna ed esterna

Indicatori (o descrittori) di comportamento:

A1.1 - E' attento alle esigenze dell'utenza, ovvero percepisce, individua e struttura il campo dei fenomeni riguardanti i bisogni dell'utenza interna o esterna (punti 0 - 1 - 2 - 3)

Mai

Abbastanza

Spesso

Sempre

2

A1.2 Assunzione di iniziative direttamente rivolte a conoscere meglio i bisogni degli utenti e il loro cambiamento nel tempo (punti 0 - 1 - 2 - 3)

Mai

A volte

Spesso

Sempre

3

A2.1 Assunzione di iniziative direttamente rivolte a conoscere il grado di soddisfazione dell'utenza interna od esterna o a verificare l'efficienza dell'attività del proprio servizio (punti 0 - 1 - 2 - 3)

Mai

A volte

Spesso

Sempre

3

A3.1 Viene effettuata una valutazione della rilevanza associata alle attività da svolgere per dare soluzione ai bisogni dell'utenza (punti 0 - 1 - 2 - 3)

Mai

A volte

Spesso

Sempre

3 / 11

-
- B) Pianificazione, organizzazione e controllo:** capacità di programmare, gestire e controllare le risorse finanziarie, strumentali ed umane assegnate anche in termini di costi/benefici rispetto agli obiettivi da perseguire:
da 0 a 12 punti

Fattori:

- B1.** Capacità di anticipare i problemi, sulla base degli elementi e delle informazioni disponibili
- B2.** Capacità di strutturare un programma di lavoro individuando le risorse e i tempi di realizzazione
- B3.** Capacità di adattarsi agli imprevisti e di assicurare flessibilità nel gestire il cambiamento
- B4.** Capacità di introdurre nuove modalità di gestione dei servizi e di trovare con prontezza soluzioni organizzative per razionalizzare i processi, semplificare le procedure, utilizzare al meglio le risorse assegnate

Indicatori (o descrittori) di comportamento:

B1.1 Opera con atteggiamento proattivo (anticipatorio) nei confronti delle diverse situazioni e dei problemi, cercando di far leva su elementi ed informazioni disponibili e sulle proprie conoscenze (normative, tecniche, strumentali) (punti 0 – 1 - 2)

Mai (o raramente)

A volte

Spesso

2

B2.1 Pianifica e razionalizza l'impiego delle risorse finanziarie, strumentali ed umane in relazione ai progetti e agli obiettivi da perseguire (punti 0 – 1 - 2)

No

Sì, ma non sempre

Sì

2

B2.2 Pianifica la tempistica, in relazione ai progetti e agli obiettivi da perseguire (punti 0 – 1 - 2)

No

Sì, ma non sempre

Sì

2

B2.3 Sviluppa un programma di azione (con indicazioni degli obiettivi, delle fasi, stati di avanzamento, ecc.), in riferimento ai progetti e agli obiettivi da perseguire (punti 0 – 1 – 2-3)

No

Sì, ma non sempre

Spesso

Sempre

3

B3.1 Di fronte agli imprevisti, specie quelli non risolvibili attraverso la semplice applicazione di conoscenze teoriche), si attiva per ricercare/fornire soluzioni efficaci e congruenti con il contesto

operativo (modificando le metodologie di lavoro, studiando nuove modalità di utilizzo degli strumenti di lavoro a sua disposizione, operando con la necessaria flessibilità, ecc.) (punti 0 – 1 – 2-3)

Mai

A volte

Spesso

Sempre

2

B4.1 Ricerca modalità per migliorare i metodi e la qualità del proprio lavoro e soluzioni organizzative per razionalizzare i processi, semplificare le procedure e utilizzare al meglio le risorse assegnate, incidendo su prassi e comportamenti considerati disfunzionali e seguendo criteri d'eccellenza (es. si confronta con la prassi migliore) (punti 0 – 1 - 2)

Raramente

Qualche volta

Spesso

1

B4.2 Opera con prontezza nella soluzione dei problemi, individuando soluzioni alternative (non predefinite da norme o procedure) e scegliendo quella più efficace (punti 0 – 1 - 2)

Raramente

Qualche volta

Spesso

2
/12

-
- C) **Collaborazione e cooperazione:** capacità di ascolto e comprensione verso le esigenze degli altri componenti del sistema, offrendo disponibilità a collaborare e mettendo a disposizione esperienza, conoscenza ed informazione. Capacità di agire in contesti ove operano professionalità differenti, accettando il confronto e il lavoro di gruppo. Capacità di relazionarsi con colleghi e Amministratori per affrontare e risolvere i problemi:
da 0 a 12 punti;

Fattori:

- C1. Capacità di coinvolgere e motivare il personale assegnato, valorizzandone il lavoro, senza indulgere in formalismi e burocraticismi
- C2. Capacità di provvedere alla formazione dei propri collaboratori e allo sviluppo delle loro capacità ed esperienze
- C3. Capacità di lavorare in team (attraverso riunioni, ecc.) e di generare un clima organizzativo favorevole alla produttività

Indicatori (o descrittori) di comportamento:

C1.1 Presenza di azioni di coinvolgimento operativo del personale di riferimento, che riflettono una certa propensione a diffondere informazioni e conoscenze (avendo cura che tutti abbiano le informazioni necessarie per poter operare o che vengano indicate le fonti dove reperirle, che tutti siano informati dei progetti e delle attività in corso, ecc.) e ad accogliere suggerimenti e favorire lo scambio (dimostrando capacità di ascolto, riconoscendo apertamente i contributi ricevuti anche di fronte agli altri, ecc.) (punti 0 – 1 - 2)

No
Si, ma raramente
Si, spesso

2

C1.2 Presenza di azioni finalizzate all'accrescimento delle motivazioni del personale di riferimento (punti 0 - 1 - 2)

No
Si, ma raramente
Sì, in modo continuo

2

C1.3 Presenza di azioni finalizzate al superamento dei formalismi e burocraticismi (punti 0 - 1 - 2)

No
Si, ma raramente
Sì, in modo continuo

2

C2.1 Attuazione di azioni formative e di aggiornamento professionale per i propri collaboratori (punti 0 - 1 - 2)

No
Si, ma sporadicamente
Si, periodicamente

2

C3.1 Attività di riunioni informative, di progetto e di programmazione delle attività adeguatamente documentate e registrate (punti 0 - 1 - 2)

No
Si, ma raramente
Si, spesso

2

C3.2 Contributo al miglioramento del clima dell'ambiente di lavoro anche tramite soluzione di eventuali conflitti umani e professionali (stimolando lo spirito di gruppo, favorendo occasioni di scambio e di incontro, agendo in modo attivo con azioni specifiche per risolvere i conflitti ed evitare il ripetersi di situazioni problematiche, stimolando soluzioni positive, ecc.) (punti 0 - 1 - 2)

Assente
Contributo apprezzabile
Contributo notevole

2/12

-
- D) Gestione e sviluppo delle risorse umane assegnate:** capacità di orientare i collaboratori verso i risultati, stimolando la responsabilizzazione e la partecipazione secondo le caratteristiche di ognuno. Capacità di delegare. Capacità di offrire ai propri collaboratori la possibilità di esprimere ed accrescere le competenze possedute, di generare un clima organizzativo favorevole e di mantenere elevati la motivazione e il senso di appartenenza al gruppo;
da 0 a 12 punti;



Fattori:

- D1. Capacità di tensione al risultato
- D2 Capacità di distribuire deleghe, compiti e responsabilità e di esercitare un controllo per risultato, più che per procedura
- D3. Capacità di usare in modo corretto l'autorità nella gestione quotidiana

Indicatori (o descrittori) di comportamento:

D1.1 Presenza di azioni dirette ad accrescere l'orientamento al risultato e la capacità di perseguire e raggiungere risultati impegnativi e sfidanti, secondo quanto assegnato (punti 0 - 1 - 2 - 3)

No

Sì, ma raramente

Sì, spesso

Sì, in modo continuo

2

D2.1 Attività di conferimento deleghe e attribuzione di responsabilità/autorità adeguatamente documentate (punti 0 - 1 - 2)

No

Solo in parte

Sì

2

D2.2 Vengono fissati standard di prestazione, si differenzia la valutazione dei dipendenti, evidenziando punti di forze di debolezza della prestazione, e si esprimono valutazioni sufficientemente argomentate (punti 0 - 1 - 2)

Mai

Raramente

Spesso

2

D3.1 Dimostra capacità di dare ordini dettagliati, di assegnare compiti con autorevolezza, e di impegnarsi nella riduzione dell'assenteismo (punti 0 - 1 - 2 - 3)

Mai

Raramente

Spesso

Sempre

3

D3.2 Affronta problemi di prestazioni non soddisfacenti dei propri collaboratori, adottando le misure e i provvedimenti del caso (punti 0 - 1 - 2)

Mai

Raramente

Spesso

2

11

-
- E) **Innovazione/flessibilità e problem solving:** capacità di cogliere i cambiamenti; di ricercare nuove opportunità, idee e informazioni in contesti differenti; di promuovere o partecipare ad innovazioni nei processi e negli strumenti adottati nell'ambito della propria attività; di adattare i propri comportamenti e metodi di lavoro. Capacità di analizzare problemi, anche complessi, nei

loro elementi costitutivi, e di produrre sintesi e collegamenti degli elementi disponibili per individuare soluzioni praticabili ed efficaci:
da 0 a 12 punti.

Fattori:

- E1. Capacità di approccio ai problemi secondo nuove prospettive e di stimolare e mettere in atto soluzioni innovative
- E2. Capacità di usare in modo corretto l'autorità nel controllo del lavoro personale, nella distribuzione dei compiti e nella gestione dei conflitti

Indicatori (o descrittori) di comportamento:

- E1.1 Presenza di azioni dirette a migliorare i processi di problem solving (punti 0 - 2)
No
Si 2

- E1.2 Le proposte, le idee, i progetti e le attività dell'area di competenza sono motivate nei loro elementi di validità e nei vantaggi acquisibili (punti 0 - 1 - 2 - 3)
No
Sì, ma raramente
Sì, spesso
Sì, sempre 3

- E2.1 Si è proceduto ad una individuazione equilibrata dei carichi di lavoro (o a una revisione di quelli precedentemente individuati) e dei mansionari, adeguatamente documentati e registrati (punti 0 - 2)
No
Sì 2

- E2.2 Si è proceduto ad azioni di verifica circa il rispetto del mansionario e la conformità sulla distribuzione degli incarichi per il proprio personale (punti 0 - 2)
No
Sì 2

- E2.3 Si è proceduto ad azioni volte alla gestione dei conflitti, sia di natura professionale sia di natura personale (interni e/o esterni) (punti 0 - 1 - 2 - 3)
No
A volte
Spesso
Sempre 2

PUNTEGGIO ATTRIBUITO al RESPONSABILE DELL'AREA AMMINISTRATIVA
CONTABILE



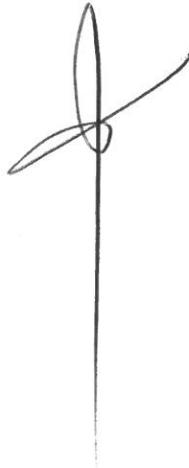
2
11

- A) Orientamento all'utente e al servizio.....punti11 /12
- B) Pianificazione, organizzazione e controllo.....punti12 /12
- C) Collaborazione e cooperazione.....punti.....12 /12
- D) Gestione e sviluppo delle risorse umane assegnate.....punti.....11 /12
- E) Innovazione/flessibilità e problem solving.....punti.....11 /12

punti 57 /60

- F) Valutazione risultati conseguiti sugli obiettivi
assegnati per l'attività professionale.....punti 40 /40

TOTALE PUNTI ASSEGNATI 97 /100

A handwritten signature consisting of a vertical line with a stylized, looped flourish at the top.

ALLEGATO A)

SCHEDA RESPONSABILE DELL'AREA *VIGILANZA*

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI E PRODUTTIVI
VALUTAZIONE ELEMENTI ACCESSORI

- A) **Orientamento all'utente e al servizio:** capacità di rilevare i bisogni e il livello di servizio richiesto dagli utenti interni ed esterni e di orientare al loro soddisfacimento i comportamenti organizzativi:
da 0 a 12 punti;

Fattori:

- A1) Capacità di effettuare azioni di monitoraggio dei bisogni dell'utenza
A2) Capacità di effettuare azioni di monitoraggio della soddisfazione dell'utenza
A3) Capacità di valutare la rilevanza delle attività da svolgere rispetto ai problemi dell'utenza interna ed esterna

Indicatori (o descrittori) di comportamento:

A1.1 - E' attento alle esigenze dell'utenza, ovvero percepisce, individua e struttura il campo dei fenomeni riguardanti i bisogni dell'utenza interna o esterna (punti 0 - 1 - 2 - 3)

Mai

Abbastanza

Spesso

Sempre

3

A1.2 Assunzione di iniziative direttamente rivolte a conoscere meglio i bisogni degli utenti e il loro cambiamento nel tempo (punti 0 - 1 - 2 - 3)

Mai

A volte

Spesso

Sempre

2

A2.1 Assunzione di iniziative direttamente rivolte a conoscere il grado di soddisfazione dell'utenza interna od esterna o a verificare l'efficienza dell'attività del proprio servizio (punti 0 - 1 - 2 - 3)

Mai

A volte

Spesso

Sempre

2

A3.1 Viene effettuata una valutazione della rilevanza associata alle attività da svolgere per dare soluzione ai bisogni dell'utenza (punti 0 - 1 - 2 - 3)

Mai

A volte

Spesso

Sempre

3
/ 10

-
- B) Pianificazione, organizzazione e controllo:** capacità di programmare, gestire e controllare le risorse finanziarie, strumentali ed umane assegnate anche in termini di costi/benefici rispetto agli obiettivi da perseguire:
da 0 a 12 punti

Fattori:

- B1.** Capacità di anticipare i problemi, sulla base degli elementi e delle informazioni disponibili
- B2.** Capacità di strutturare un programma di lavoro individuando le risorse e i tempi di realizzazione
- B3.** Capacità di adattarsi agli imprevisti e di assicurare flessibilità nel gestire il cambiamento
- B4.** Capacità di introdurre nuove modalità di gestione dei servizi e di trovare con prontezza soluzioni organizzative per razionalizzare i processi, semplificare le procedure, utilizzare al meglio le risorse assegnate

Indicatori (o descrittori) di comportamento:

B1.1 Opera con atteggiamento proattivo (anticipatorio) nei confronti delle diverse situazioni e dei problemi, cercando di far leva su elementi ed informazioni disponibili e sulle proprie conoscenze (normative, tecniche, strumentali) (punti 0 – 1 - 2)

Mai (o raramente)

A volte

Spesso

2

B2.1 Pianifica e razionalizza l'impiego delle risorse finanziarie, strumentali ed umane in relazione ai progetti e agli obiettivi da perseguire (punti 0 – 1 - 2)

No

Sì, ma non sempre

Sì

2

B2.2 Pianifica la tempistica, in relazione ai progetti e agli obiettivi da perseguire (punti 0 – 1 - 2)

No

Sì, ma non sempre

Sì

2

B2.3 Sviluppa un programma di azione (con indicazioni degli obiettivi, delle fasi, stati di avanzamento, ecc.), in riferimento ai progetti e agli obiettivi da perseguire (punti 0 – 1 – 2-3)

No

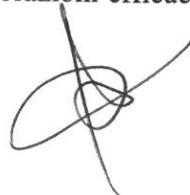
Sì, ma non sempre

Spesso

Sempre

3

B3.1 Di fronte agli imprevisti, specie quelli non risolvibili attraverso la semplice applicazione di conoscenze teoriche), si attiva per ricercare/fornire soluzioni efficaci e congruenti con il contesto



operativo (modificando le metodologie di lavoro, studiando nuove modalità di utilizzo degli strumenti di lavoro a sua disposizione, operando con la necessaria flessibilità, ecc.) (punti 0 - 1 - 2-3)

Mai
A volte
Spesso
Sempre

3

B4.1 Ricerca modalità per migliorare i metodi e la qualità del proprio lavoro e soluzioni organizzative per razionalizzare i processi, semplificare le procedure e utilizzare al meglio le risorse assegnate, incidendo su prassi e comportamenti considerati disfunzionali e seguendo criteri d'eccellenza (es. si confronta con la prassi migliore) (punti 0 - 1 - 2)

Raramente
Qualche volta
Spesso

1

B4.2 Opera con prontezza nella soluzione dei problemi, individuando soluzioni alternative (non predefinite da norme o procedure) e scegliendo quella più efficace (punti 0 - 1 - 2)

Raramente
Qualche volta
Spesso

2
/ 12

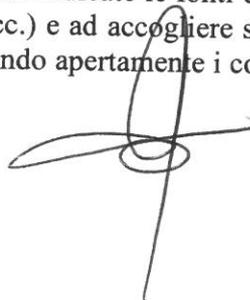
-
- C) **Collaborazione e cooperazione:** capacità di ascolto e comprensione verso le esigenze degli altri componenti del sistema, offrendo disponibilità a collaborare e mettendo a disposizione esperienza, conoscenza ed informazione. Capacità di agire in contesti ove operano professionalità differenti, accettando il confronto e il lavoro di gruppo. Capacità di relazionarsi con colleghi e Amministratori per affrontare e risolvere i problemi:
da 0 a 12 punti;

Fattori:

- C1. Capacità di coinvolgere e motivare il personale assegnato, valorizzandone il lavoro, senza indulgere in formalismi e burocraticismi
- C2. Capacità di provvedere alla formazione dei propri collaboratori e allo sviluppo delle loro capacità ed esperienze
- C3. Capacità di lavorare in team (attraverso riunioni, ecc.) e di generare un clima organizzativo favorevole alla produttività

Indicatori (o descrittori) di comportamento:

C1.1 Presenza di azioni di coinvolgimento operativo del personale di riferimento, che riflettono una certa propensione a diffondere informazioni e conoscenze (avendo cura che tutti abbiano le informazioni necessarie per poter operare o che vengano indicate le fonti dove reperirle, che tutti siano informati dei progetti e delle attività in corso, ecc.) e ad accogliere suggerimenti e favorire lo scambio (dimostrando capacità di ascolto, riconoscendo apertamente i contributi ricevuti anche di fronte agli altri, ecc.) (punti 0 - 1 - 2)



No
Si, ma raramente
Si, spesso

2

C1.2 Presenza di azioni finalizzate all'accrescimento delle motivazioni del personale di riferimento (punti 0 - 1 - 2)

No
Si, ma raramente
Si, in modo continuo

2

C1.3 Presenza di azioni finalizzate al superamento dei formalismi e burocraticismi (punti 0 - 1 - 2)

No
Si, ma raramente
Si, in modo continuo

1

C2.1 Attuazione di azioni formative e di aggiornamento professionale per i propri collaboratori (punti 0 - 1 - 2)

No
Si, ma sporadicamente
Si, periodicamente

2

C3.1 Attività di riunioni informative, di progetto e di programmazione delle attività adeguatamente documentate e registrate (punti 0 - 1 - 2)

No
Si, ma raramente
Si, spesso

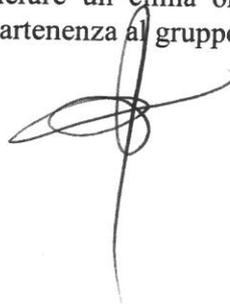
2

C3.2 Contributo al miglioramento del clima dell'ambiente di lavoro anche tramite soluzione di eventuali conflitti umani e professionali (stimolando lo spirito di gruppo, favorendo occasioni di scambio e di incontro, agendo in modo attivo con azioni specifiche per risolvere i conflitti ed evitare il ripetersi di situazioni problematiche, stimolando soluzioni positive, ecc.) (punti 0 - 1 - 2)

Assente
Contributo apprezzabile
Contributo notevole

2/11

D) Gestione e sviluppo delle risorse umane assegnate: capacità di orientare i collaboratori verso i risultati, stimolando la responsabilizzazione e la partecipazione secondo le caratteristiche di ognuno. Capacità di delegare. Capacità di offrire ai propri collaboratori la possibilità di esprimere ed accrescere le competenze possedute, di generare un clima organizzativo favorevole e di mantenere elevati la motivazione e il senso di appartenenza al gruppo;
da 0 a 12 punti;



Fattori:

- D1. Capacità di tensione al risultato
- D2. Capacità di distribuire deleghe, compiti e responsabilità e di esercitare un controllo per risultato, più che per procedura
- D3. Capacità di usare in modo corretto l'autorità nella gestione quotidiana

Indicatori (o descrittori) di comportamento:

D1.1 Presenza di azioni dirette ad accrescere l'orientamento al risultato e la capacità di perseguire e raggiungere risultati impegnativi e sfidanti, secondo quanto assegnato (punti 0 - 1 - 2 - 3)

No

Sì, ma raramente

Sì, spesso

Sì, in modo continuo

3

D2.1 Attività di conferimento deleghe e attribuzione di responsabilità/autorità adeguatamente documentate (punti 0 - 1 - 2)

No

Solo in parte

Sì

2

D2.2 Vengono fissati standard di prestazione, si differenzia la valutazione dei dipendenti, evidenziando punti di forze di debolezza della prestazione, e si esprimono valutazioni sufficientemente argomentate (punti 0 - 1 - 2)

Mai

Raramente

Spesso

2

D3.1 Dimostra capacità di dare ordini dettagliati, di assegnare compiti con autorevolezza, e di impegnarsi nella riduzione dell'assenteismo (punti 0 - 1 - 2 - 3)

Mai

Raramente

Spesso

Sempre

3

D3.2 Affronta problemi di prestazioni non soddisfacenti dei propri collaboratori, adottando le misure e i provvedimenti del caso (punti 0 - 1 - 2)

Mai

Raramente

Spesso

2
/12

-
- E) **Innovazione/flessibilità e problem solving:** capacità di cogliere i cambiamenti; di ricercare nuove opportunità, idee e informazioni in contesti differenti; di promuovere o partecipare ad innovazioni nei processi e negli strumenti adottati nell'ambito della propria attività; di adattare i propri comportamenti e metodi di lavoro. Capacità di analizzare problemi, anche complessi, nei

loro elementi costitutivi, e di produrre sintesi e collegamenti degli elementi disponibili per individuare soluzioni praticabili ed efficaci:
da 0 a 12 punti.

Fattori:

- E1. Capacità di approccio ai problemi secondo nuove prospettive e di stimolare e mettere in atto soluzioni innovative
- E2. Capacità di usare in modo corretto l'autorità nel controllo del lavoro personale, nella distribuzione dei compiti e nella gestione dei conflitti

Indicatori (o descrittori) di comportamento:

- E1.1 Presenza di azioni dirette a migliorare i processi di problem solving (punti 0 - 2)
No
Sì 2
- E1.2 Le proposte, le idee, i progetti e le attività dell'area di competenza sono motivate nei loro elementi di validità e nei vantaggi acquisibili (punti 0 - 1 - 2 - 3)
No
Sì, ma raramente
Sì, spesso
Sì, sempre 3
- E2.1 Si è proceduto ad una individuazione equilibrata dei carichi di lavoro (o a una revisione di quelli precedentemente individuati) e dei mansionari, adeguatamente documentati e registrati (punti 0 - 2)
No
Sì 2
- E2.2 Si è proceduto ad azioni di verifica circa il rispetto del mansionario e la conformità sulla distribuzione degli incarichi per il proprio personale (punti 0 - 2)
No
Sì 2
- E2.3 Si è proceduto ad azioni volte alla gestione dei conflitti, sia di natura professionale sia di natura personale (interni e/o esterni) (punti 0 - 1 - 2 - 3)
No
A volte
Spesso
Sempre 3

3
/ 12

PUNTEGGIO ATTRIBUITO al RESPONSABILE DELL'AREA

VIGILANZA



- A) Orientamento all'utente e al servizio.....punti 10 /12
 - B) Pianificazione, organizzazione e controllo.....punti 12 /12
 - C) Collaborazione e cooperazione.....punti 11 /12
 - D) Gestione e sviluppo delle risorse umane assegnate.....punti 12 /12
 - E) Innovazione/flessibilità e problem solving.....punti 12 /12
- punti 57 /60

- F) Valutazione risultati conseguiti sugli obiettivi
assegnati per l'attività professionale.....punti 40 /40

TOTALE PUNTI ASSEGNATI 97 /100



ALLEGATO A)

SCHEDA RESPONSABILE DELL'AREA *TECNICA*

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI E PRODUTTIVI
VALUTAZIONE ELEMENTI ACCESSORI

- A) **Orientamento all'utente e al servizio:** capacità di rilevare i bisogni e il livello di servizio richiesto dagli utenti interni ed esterni e di orientare al loro soddisfacimento i comportamenti organizzativi:
da 0 a 12 punti;

Fattori:

- A1) Capacità di effettuare azioni di monitoraggio dei bisogni dell'utenza
A2) Capacità di effettuare azioni di monitoraggio della soddisfazione dell'utenza
A3) Capacità di valutare la rilevanza delle attività da svolgere rispetto ai problemi dell'utenza interna ed esterna

Indicatori (o descrittori) di comportamento:

A1.1 - E' attento alle esigenze dell'utenza, ovvero percepisce, individua e struttura il campo dei fenomeni riguardanti i bisogni dell'utenza interna o esterna (punti 0 - 1 - 2 - 3)

Mai

Abbastanza

Spesso

Sempre

3

A1.2 Assunzione di iniziative direttamente rivolte a conoscere meglio i bisogni degli utenti e il loro cambiamento nel tempo (punti 0 - 1 - 2 - 3)

Mai

A volte

Spesso

Sempre

3

A2.1 Assunzione di iniziative direttamente rivolte a conoscere il grado di soddisfazione dell'utenza interna od esterna o a verificare l'efficienza dell'attività del proprio servizio (punti 0 - 1 - 2 - 3)

Mai

A volte

Spesso

Sempre

2

A3.1 Viene effettuata una valutazione della rilevanza associata alle attività da svolgere per dare soluzione ai bisogni dell'utenza (punti 0 - 1 - 2 - 3)

Mai

A volte

Spesso

Sempre



3
/ 11

-
- B) Pianificazione, organizzazione e controllo:** capacità di programmare, gestire e controllare le risorse finanziarie, strumentali ed umane assegnate anche in termini di costi/benefici rispetto agli obiettivi da perseguire:
da 0 a 12 punti

Fattori:

- B1.** Capacità di anticipare i problemi, sulla base degli elementi e delle informazioni disponibili
- B2.** Capacità di strutturare un programma di lavoro individuando le risorse e i tempi di realizzazione
- B3.** Capacità di adattarsi agli imprevisti e di assicurare flessibilità nel gestire il cambiamento
- B4.** Capacità di introdurre nuove modalità di gestione dei servizi e di trovare con prontezza soluzioni organizzative per razionalizzare i processi, semplificare le procedure, utilizzare al meglio le risorse assegnate

Indicatori (o descrittori) di comportamento:

B1.1 Opera con atteggiamento proattivo (anticipatorio) nei confronti delle diverse situazioni e dei problemi, cercando di far leva su elementi ed informazioni disponibili e sulle proprie conoscenze (normative, tecniche, strumentali) (punti 0 – 1 - 2)

Mai (o raramente)

A volte

Spesso

B2.1 Pianifica e razionalizza l'impiego delle risorse finanziarie, strumentali ed umane in relazione ai progetti e agli obiettivi da perseguire (punti 0 – 1 - 2)

No

Sì, ma non sempre

Sì

2

B2.2 Pianifica la tempistica, in relazione ai progetti e agli obiettivi da perseguire (punti 0 – 1 - 2)

No

Sì, ma non sempre

Sì

2

B2.3 Sviluppa un programma di azione (con indicazioni degli obiettivi, delle fasi, stati di avanzamento, ecc.), in riferimento ai progetti e agli obiettivi da perseguire (punti 0 – 1 – 2-3)

No

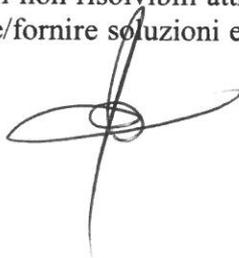
Sì, ma non sempre

Spesso

Sempre

3

B3.1 Di fronte agli imprevisti, specie quelli non risolvibili attraverso la semplice applicazione di conoscenze teoriche), si attiva per ricercare/fornire soluzioni efficaci e congruenti con il contesto



operativo (modificando le metodologie di lavoro, studiando nuove modalità di utilizzo degli strumenti di lavoro a sua disposizione, operando con la necessaria flessibilità, ecc.) (punti 0 – 1 – 2-3)

Mai

A volte

Spesso

Sempre

3

B4.1 Ricerca modalità per migliorare i metodi e la qualità del proprio lavoro e soluzioni organizzative per razionalizzare i processi, semplificare le procedure e utilizzare al meglio le risorse assegnate, incidendo su prassi e comportamenti considerati disfunzionali e seguendo criteri d'eccellenza (es. si confronta con la prassi migliore) (punti 0 – 1 - 2)

Raramente

Qualche volta

Spesso

2

B4.2 Opera con prontezza nella soluzione dei problemi, individuando soluzioni alternative (non predefinite da norme o procedure) e scegliendo quella più efficace (punti 0 – 1 - 2)

Raramente

Qualche volta

Spesso

2
/12

-
- C) **Collaborazione e cooperazione:** capacità di ascolto e comprensione verso le esigenze degli altri componenti del sistema, offrendo disponibilità a collaborare e mettendo a disposizione esperienza, conoscenza ed informazione. Capacità di agire in contesti ove operano professionalità differenti, accettando il confronto e il lavoro di gruppo. Capacità di relazionarsi con colleghi e Amministratori per affrontare e risolvere i problemi:
da 0 a 12 punti;

Fattori:

- C1. Capacità di coinvolgere e motivare il personale assegnato, valorizzandone il lavoro, senza indulgere in formalismi e burocraticismi
- C2. Capacità di provvedere alla formazione dei propri collaboratori e allo sviluppo delle loro capacità ed esperienze
- C3. Capacità di lavorare in team (attraverso riunioni, ecc.) e di generare un clima organizzativo favorevole alla produttività

Indicatori (o descrittori) di comportamento:

C1.1 Presenza di azioni di coinvolgimento operativo del personale di riferimento, che riflettono una certa propensione a diffondere informazioni e conoscenze (avendo cura che tutti abbiano le informazioni necessarie per poter operare o che vengano indicate le fonti dove reperirle, che tutti siano informati dei progetti e delle attività in corso, ecc.) e ad accogliere suggerimenti e favorire lo scambio (dimostrando capacità di ascolto, riconoscendo apertamente i contributi ricevuti anche di fronte agli altri, ecc.) (punti 0 – 1 - 2)

No
Si, ma raramente
Si, spesso

2

C1.2 Presenza di azioni finalizzate all'accrescimento delle motivazioni del personale di riferimento (punti 0 - 1 - 2)

No
Si, ma raramente
Sì, in modo continuo

2

C1.3 Presenza di azioni finalizzate al superamento dei formalismi e burocraticismi (punti 0 - 1 - 2)

No
Si, ma raramente
Si, in modo continuo

2

C2.1 Attuazione di azioni formative e di aggiornamento professionale per i propri collaboratori (punti 0 - 1 - 2)

No
Si, ma sporadicamente
Si, periodicamente

2

C3.1 Attività di riunioni informative, di progetto e di programmazione delle attività adeguatamente documentate e registrate (punti 0 - 1 - 2)

No
Si, ma raramente
Si, spesso

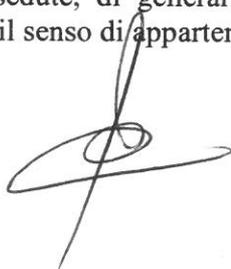
2

C3.2 Contributo al miglioramento del clima dell'ambiente di lavoro anche tramite soluzione di eventuali conflitti umani e professionali (stimolando lo spirito di gruppo, favorendo occasioni di scambio e di incontro, agendo in modo attivo con azioni specifiche per risolvere i conflitti ed evitare il ripetersi di situazioni problematiche, stimolando soluzioni positive, ecc.) (punti 0 - 1 - 2)

Assente
Contributo apprezzabile
Contributo notevole

2
12

D) Gestione e sviluppo delle risorse umane assegnate: capacità di orientare i collaboratori verso i risultati, stimolando la responsabilizzazione e la partecipazione secondo le caratteristiche di ognuno. Capacità di delegare. Capacità di offrire ai propri collaboratori la possibilità di esprimere ed accrescere le competenze possedute, di generare un clima organizzativo favorevole e di mantenere elevati la motivazione e il senso di appartenenza al gruppo;
da 0 a 12 punti;



Fattori:

D1. Capacità di tensione al risultato

D2 Capacità di distribuire deleghe, compiti e responsabilità e di esercitare un controllo per risultato, più che per procedura

D3. Capacità di usare in modo corretto l'autorità nella gestione quotidiana

Indicatori (o descrittori) di comportamento:

D1.1 Presenza di azioni dirette ad accrescere l'orientamento al risultato e la capacità di perseguire e raggiungere risultati impegnativi e sfidanti, secondo quanto assegnato (punti 0 - 1 - 2 - 3)

No

Sì, ma raramente

Sì, spesso

Sì, in modo continuo

3

D2.1 Attività di conferimento deleghe e attribuzione di responsabilità/autorità adeguatamente documentate (punti 0 - 1 - 2)

No

Solo in parte

Sì

2

D2.2 Vengono fissati standard di prestazione, si differenzia la valutazione dei dipendenti, evidenziando punti di forze di debolezza della prestazione, e si esprimono valutazioni sufficientemente argomentate (punti 0 - 1 - 2)

Mai

Raramente

Spesso

2

D3.1 Dimostra capacità di dare ordini dettagliati, di assegnare compiti con autorevolezza, e di impegnarsi nella riduzione dell'assenteismo (punti 0 - 1 - 2 - 3)

Mai

Raramente

Spesso

Sempre

2

D3.2 Affronta problemi di prestazioni non soddisfacenti dei propri collaboratori, adottando le misure e i provvedimenti del caso (punti 0 - 1 - 2)

Mai

Raramente

Spesso

2

11

E) **Innovazione/flessibilità e problem solving:** capacità di cogliere i cambiamenti; di ricercare nuove opportunità, idee e informazioni in contesti differenti; di promuovere o partecipare ad innovazioni nei processi e negli strumenti adottati nell'ambito della propria attività; di adattare i propri comportamenti e metodi di lavoro. Capacità di analizzare problemi, anche complessi, nei



loro elementi costitutivi, e di produrre sintesi e collegamenti degli elementi disponibili per individuare soluzioni praticabili ed efficaci:
da 0 a 12 punti.

Fattori:

- E1. Capacità di approccio ai problemi secondo nuove prospettive e di stimolare e mettere in atto soluzioni innovative
- E2. Capacità di usare in modo corretto l'autorità nel controllo del lavoro personale, nella distribuzione dei compiti e nella gestione dei conflitti

Indicatori (o descrittori) di comportamento:

- E1.1 Presenza di azioni dirette a migliorare i processi di problem solving (punti 0 - 2)
No
Sì 2
- E1.2 Le proposte, le idee, i progetti e le attività dell'area di competenza sono motivate nei loro elementi di validità e nei vantaggi acquisibili (punti 0 - 1 - 2 - 3)
No
Sì, ma raramente
Sì, spesso
Sì, sempre 3
- E2.1 Si è proceduto ad una individuazione equilibrata dei carichi di lavoro (o a una revisione di quelli precedentemente individuati) e dei mansionari, adeguatamente documentati e registrati (punti 0 - 2)
No
Sì 2
- E2.2 Si è proceduto ad azioni di verifica circa il rispetto del mansionario e la conformità sulla distribuzione degli incarichi per il proprio personale (punti 0 - 2)
No
Sì 2
- E2.3 Si è proceduto ad azioni volte alla gestione dei conflitti, sia di natura professionale sia di natura personale (interni e/o esterni) (punti 0 - 1 - 2 - 3)
No
A volte
Spesso
Sempre 3

PUNTEGGIO ATTRIBUITO al RESPONSABILE DELL'AREA *TECNICA*



3 / 12

- A) Orientamento all'utente e al servizio.....punti ...11... /12
 - B) Pianificazione, organizzazione e controllo.....punti ...12 /12
 - C) Collaborazione e cooperazione.....punti...12... /12
 - D) Gestione e sviluppo delle risorse umane assegnate.....punti...11... /12
 - E) Innovazione/flessibilità e problem solving.....punti...12 /12
- punti 58 /60

- F) Valutazione risultati conseguiti sugli obiettivi
assegnati per l'attività professionale.....punti 40 /40

TOTALE PUNTI ASSEGNATI 98 /100

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized loop at the top and a long, thin vertical stroke extending downwards.