

COMUNE DI BAGNOLO PIEMONTE

ALLEGATO ALLA DELIBERAZIONE

N. 121 in data 23/08/2011

IL SEGRETARIO COMUNALE
Dott. Paolo FLESIA CAPORGNO

IL SINDACO
Flavio MANAVELLA

**VALUTAZIONE PRESTAZIONI PERSONALE
INCARICATO DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA A FINI
ATTRIBUZIONE RETRIBUZIONE DI RISULTATO E
PROGRESSIONE ECONOMICA ORIZZONTALE.**

DISCIPLINA FASCE DI MERITO

PRINCIPI GUIDA E VALORI DI RIFERIMENTO

Il *Comune di Bagnolo Piemonte*, quale sistema aziendale finalizzato all'erogazione di servizi atti a soddisfare i bisogni della collettività, è consapevole che servizi di qualità si possono realizzare solo se i processi attraverso i quali essi vengono erogati sono di qualità; (la qualità dei servizi è funzione della qualità dei processi aziendali che tali servizi realizzano, nel senso che non si può garantire la qualità dei risultati senza garantire la qualità di processi.

I processi di qualità sono influenzati dalla prestazione dei lavoratori e, a sua volta, la prestazione è, influenzata dalla motivazione.



La correlazione tra prestazione e motivazione può essere espressa dalla seguente relazione: la qualità della prestazione dipende direttamente dal livello della motivazione e dal know-how.

P=f (motivazione, know-how)

Know-how significa letteralmente “**sapere come fare**” ed è pertanto il fattore che esprime l’abilità, l’addestramento, l’esperienza, l’apprendimento acquisito.

La motivazione può essere definita come la forza interiore che governa il comportamento e lo indirizza verso il raggiungimento di un obiettivo.

La motivazione dipende:

- a)** dalla convinzione che l’impegno determini una prestazione migliore (**aspettativa**);
- b)** dalla convinzione che il risultato una volta raggiunto, abbia un valore di scambio, permetta cioè di ottenere una ricompensa (**strumentalità**);
- c)** dal grado di appetibilità ed attrattiva, per la persona in esame, della ricompensa (**valenza**).

Dunque, risultati di qualità dipendono da processi di qualità che dipendono da prestazioni di qualità che dipendono dal know-how di qualità e dall’alto indice di motivazione.

Per cui se è basso il livello di motivazione pure la qualità della prestazione sarà corrispondentemente bassa. In altri termini, non vi è processo di qualità senza prestazioni di qualità e senza qualità del processo non può essere garantita la qualità del servizio.

La motivazione dipende in larga parte dalla “attenzione alle risorse umane” prestata; attenzione che porta alla valorizzazione e sviluppo delle risorse umane.

Un processo continuo e sistematico di gestione, sviluppo e valorizzazione delle risorse umane necessita di un adeguato sistema di valutazione dei dipendenti.

Quindi la filosofia che anima il comune di Bagnolo Piemonte, nel progettare la valutazione dei quadri è che la valutazione delle prestazioni

in logica MBO¹ orientata cioè ai risultati, costituisce lo strumento principale per lo sviluppo e valorizzazione delle risorse umane.

LA VALUTAZIONE

La valutazione, nella sua accezione più generale, è un processo spontaneo e continuo di apprendimento insito in ciascun individuo. E', cioè, **“un processo autofinalizzato”** in quanto permette all'individuo (Valutatore) di elaborare e classificare le informazioni (attribuendone significato) provenienti dall'esterno al fine di indirizzare il proprio comportamento verso il fine prefisso.

La capacità di valutare è un indice importante di intelligenza di un individuo; infatti Schank così' definisce l'intelligenza”. **“L'intelligenza è la capacità di reagire a qualcosa di nuovo in maniera finalizzata”**.

Anche le organizzazioni necessitano di valutazione.

La valutazione è però, in tale fattispecie, **eterofinalizzata**, cioè non è rivolta a soddisfare esigenze del valutatore, ma a dirigere e guidare l'organizzazione (ente) verso la realizzazione dei fini istituzionali (obiettivi). Quindi la valutazione è esigenza dell'ente e del valutato e non del valutatore.

Per il secondo principio della termodinamica, la valutazione è necessaria al fine di contrastare il processo entropico a cui inevitabilmente tutte le organizzazioni tendono².

Essa costituisce un formidabile strumento di propulsione allo sviluppo organizzativo.

La valutazione si realizza attraverso il controllo di gestione quale sistema di misurazione per il pilotaggio dell'ente.

LA VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI

La valutazione dei dipendenti, quale intersezione sinergica del sistema di controllo di gestione e del sistema di gestione e valorizzazione delle risorse umane, viene considerato da questa amministrazione elemento

¹ **Management by objectives** = Direzione per obiettivi

² Il **secondo principio della termodinamica** afferma che ogni qual volta la materia si trasforma in energia, una parte di questa energia diventa non più utilizzabile e va ad aumentare il disordine dell'ambiente. La misura del disordine si chiama **entropia**.

essenziale per il perseguimento di elevati livelli di qualità dei servizi resi dall'ente locale.

La valutazione delle prestazioni non è tanto uno strumento burocratico imposto dalla legge, quanto un formidabile mezzo per sviluppare all'interno del comune di Bagnolo Piemonte, capacità manageriali in logica MBO (Management by objectives).³

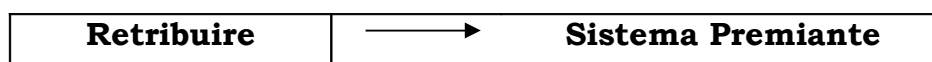
LA VALUTAZIONE DEI RESPONSABILI DEI SERVIZI

FINALITÀ

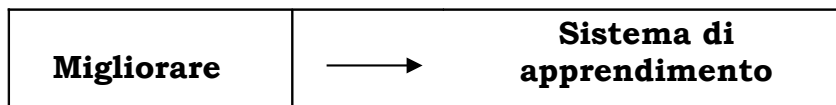
Il sistema di valutazione proposto, è finalizzato a:

- a) Determinare un modello di riferimento per il calcolo della componente retributiva di risultato previsti dai contratti collettivi di lavoro.
- b) Permettere un miglioramento continuo e sistematico delle prestazioni, attraverso il feedback⁴ sui risultati ottenuti.

FINALITÀ DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL Comune di Bagnolo Piemonte



SI VALUTA PER



³ **Programmazione, direzione per obiettivi:** La dirigenza è intesa in termini funzionali e non di status; non tanto comandare per aver potere, quanto aver potere per comandare nel senso di indirizzare le risorse al perseguimento degli obiettivi.

⁴ **Feedback** = letteralmente significa reazione; la percezione, attraverso la valutazione, degli scostamenti dai risultati attesi, consente di ritardare, migliorandola, la prestazione sulla base della conoscenza, dell'analisi delle cause che non hanno permesso il conseguimento compiuto degli obiettivi.

Si valuta, quindi, per sapere che cosa è stato fatto in termini di risultati raggiunti e come è stato fatto.

Si valuta attraverso la:

a) Componente MBO: *Che cosa è stato fatto.*

Ovvero il grado di conseguimento degli obiettivi assegnati

Per **OBIETTIVO** si intende: “un risultato di lavoro atteso, definito, misurabile e riferito ad un determinato periodo di tempo”

b) Componente Skill: *Come è stato fatto.*

Ovvero il tipo di prestazione offerta dal quadro; in altri termini il comportamento organizzativo del quadro.

I **COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI** sono l'espressione delle capacità e qualità manageriali che il comune richiede ai propri quadri e funzionari;

si concretizzano nel:

in una **per raggiungere**
COME IL DIPENDENTE si comporta **situazione** **gli obiettivi**
di lavoro **attesi**

Da quanto sopra esplicitato circa la valutazione delle prestazioni dei responsabili ne deriva che la valutazione ha per oggetto:

- La prestazione del responsabile, non il responsabile come persona. (La Performance e non il Performer).
- I comportamenti organizzativi espressi dal responsabile.
- Il passato, cioè l'anno di riferimento, oggettivamente considerato e non il futuro (la prestazione e non il potenziale manageriale del responsabile).

La valutazione delle prestazioni del responsabile non costituisce un giudizio “**Nunc et semper**”⁵ sulla persona, ma un bilancio dinamico della prestazione professionale del responsabile che varia al variare della prestazione stessa.

In pratica, il sistema di valutazione delle prestazioni dei responsabili, consiste nell'utilizzo combinato di una logica di definizione degli obiettivi (MBO) con una logica di individuazione delle capacità ed abilità (SKILL) che costituiscono le competenze necessarie e di qualità che il Comune richiede ai propri responsabili.

Attenzione: *gli obiettivi non rappresentano le attività correnti; non sono cioè la descrizione dei carichi di lavoro tipici della mansione affidata in rapporto al ruolo ricoperto.*

METODOLOGIA

1 Per la componente MBO

FASE A: CHE COSA SI DEVE FARE.

Vengono individuati e concordati con il responsabile per ciascun settore gli **obiettivi** (assegnati o prefissi).

Alla determinazione di questi obiettivi concorrono:

- **Il responsabile, in via propositiva;**
 - **L'amministrazione, in via decisionale, avvalendosi anche del Nucleo di Valutazione;**
 - **La normativa, per quanto concerne la definizione dell'ambito e delle procedure.**

Ponderazione: per ciascun obiettivo viene concordato con il nucleo di valutazione il valore del peso, in considerazione del grado di difficoltà e del grado di complessità, nonché del grado di priorità rispetto agli altri.

Indicatore di risultato: Per ciascun obiettivo prefisso viene individuato l'algoritmo di individuazione del grado di conseguimento in termini quantitativi e qualitativi.

⁵ **Nunc et semper** = una volta sola e per sempre

FASE B: CHE COSA SI E' FATTO.

Consiste nella rilevazione di quello che è stato fatto al fine di determinare mediante l'algoritmo di misurazione del risultato, il grado di conseguimento degli obiettivi ovvero il risultato raggiunto in rapporto all'obiettivo atteso;

FASE C: ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI.

Vengono individuate le differenze tra quanto preventivato ed i risultati effettivamente ottenuti; vengono esplicitate le cause di tali differenze.

2 Per la componente SKILL;

Al fine di valutare come è stata ottenuta la prestazione, con quali stili di influenza, con quali metodologie cognitive etc, che chiameremo "COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO" vengono individuate delle MACRO AREE chiamate "fattori di valutazione" nomenclati e classificati in stretta aderenza a quanto previsto in analogia con *l'art. 43 del contratto collettivo di lavoro dei dirigenti*, concordando con ciascun quadro i metri di misurazione ed il punteggio massimo attribuibile a ciascun comportamento organizzativo.

Per analogia con *l'articolo 43 contratto collettivo dei dirigenti*, **i fattori di valutazione** sono così in sintesi nomenclati:

- A) CAPACITA' DI GESTIONE DEL TEMPO LAVORO
- B) **(da omettere perché rientrante nella componente MBO)**
GRADO DI CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI E
CONFORMITA' AGLI INDICATORI DI PERFORMANCE
- C) CAPACITA' DI GESTIONE DEL PERSONALE
- D) CAPACITA' DI RISPETTARE LE REGOLE CON METODI
NON BUROCRATICI

- E) CAPACITA' DI PROMUOVERE GESTIRE L'INNOVAZIONE
- F) CAPACITA' DI GESTIRE L'ATTIVITA' DI CONTROLLO
- G) QUALITÀ' DELL'APPORTO PERSONALE SPECIFICO ALLA PERFORMANCE GENERALE
- H) ORIENTAMENTO AL PROCESSO, CAPACITA' DI ADATTAMENTO E CONTRIBUTO ALL'INTEGRAZIONE.

In altri termini l'impostazione metodologica proposta è progettata in relazione alla seguente domanda. Preso atto che il responsabile X, in rapporto agli obiettivi assegnati ha raggiunto i risultati rilevati (grado di conseguimento degli obiettivi assegnati), occorre stabilire come, con quali modalità, esplicitando quali capacità ed abilità egli ha ottenuto tali risultati; ovvero con quali *capacità di gestione del tempo lavoro*, con quali *capacità di gestione del personale*, con quale *capacità di rispettare le regole con metodi non burocratici*, con quali *capacità di promuovere e gestire l'innovazione*, con quali *capacità di gestire l'attività di controllo*, con quale *qualità dell'apporto personale specifico*, ed infine con quale *capacità di adattamento*.

Inoltre le capacità, come sopra descritte, esplicitate dal quadro nel conseguimento dei risultati prefissi in quale grado hanno rispecchiato i comportamenti organizzativi attesi dal Comune di Bagnolo Piemonte. Ad esempio: la capacità di gestire il controllo si è espletata mediante l'elaborazione del piano di sviluppo globale degli obiettivi? Mediante la pianificazione delle attività e la tempificazione delle stesse? Mediante l'identificazione ed eliminazione delle anomalie? L'identificazione e il recupero dei ritardi? ecc.

I comportamenti organizzativi che il Comune di Bagnolo Piemonte ritiene essere le migliori modalità di svolgimento ed espletamento delle attività dei quadri e che rappresentano quindi l'espressione delle capacità, in logica di qualità totale, che l'Amministrazione richiede ai suoi responsabili di posizione organizzativa (ex art. 8 Ccnl comparto Enti Locali) riguardano:

- *L'autonomia decisionale;*
- *La leadership;*
- *La valorizzazione delle risorse umane;*
- *L'innovazione;*
- *La determinazione;*
- *L'integrazione;*
- *La conoscenza o apprendimento;*
- *L'organizzazione;*
- *L'efficienza gestionale.*

AUTONOMIA DECISIONALE

Per autonomia decisionale si intende la capacità del quadro di identificare i problemi e gli obiettivi, di definire il processo decisionale, di riconoscere l'importanza della decisione ed essere in grado di comunicarla e farla recepire; di valutare i risultati dell'azione intrapresa, di accettare i rischi ed assumere le responsabilità.

LEADERSHIP

Per leadership si intende la capacità del quadro di fornire e stimolare modelli di comportamento e di prestazioni orientati ai risultati; dirigere le risorse a disposizione efficacemente verso il raggiungimento degli obiettivi; promuovere consenso e coesione.

VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE

Per valorizzazione delle risorse umane si intende la capacità del quadro di responsabilizzare i propri collaboratori, fornire una visione chiara delle rispettive competenze assegnando loro obiettivi coerenti; promuovere la motivazione massimizzando la convergenza degli interessi e delle aspirazioni personali dei collaboratori con gli obiettivi dell'unità organizzativa di appartenenza; creare un clima partecipativo ed incoraggiante tale da ottenere il contributo di idee e proposte da parte

dei collaboratori sulle decisioni od iniziative da assumere in una visione comune di squadra.

INNOVAZIONE

Per innovazione si intende la capacità del quadro di individuare, proporre e realizzare soluzioni nuove ad esempio adottando nuovi procedimenti amministrativi o procedure tecnico-operative o migliorando quelle esistenti.

DETERMINAZIONE

Per determinazione si intende la capacità del quadro di agire con risolutezza ed efficacia perseverando nello sforzo di conseguire i risultati prefissi, rispettando la scala di priorità.
Capacità di resistere allo stress e di autocontrollo anche in situazioni complicate e critiche.

INTEGRAZIONE

Per integrazione si intende la capacità del quadro di ascoltare, convincere razionalmente, di comunicare ai processi a monte la proprie esigenze concordando con essi gli input; di considerare il processo a valle (gli utilizzatori del proprio output) un CLIENTE da soddisfare nelle sue necessità.

CONOSCENZE ED APPRENDIMENTO

Per conoscenze ed apprendimento si intende la capacità del quadro di conoscere la normativa con precisione, puntualità ed autorevolezza aggiornandosi tempestivamente senza indurre in inutili discussioni sulla corretta interpretazione di leggi, circolari regolamenti e procedure; quindi la capacità di assistere con competenza e professionalità gli organi di governo dell'ente.

ORGANIZZAZIONE

Per organizzazione si intende la capacità del quadro di definire ruoli e responsabilità dei collaboratori, definendo con equità e congruità i carichi di lavoro, identificando vincoli strutturali per la realizzazione di programmi e progetti.

EFFICIENZA GESTIONALE

Per efficienza gestionale, si intende la capacità del responsabile di ottimizzare l'uso delle risorse, riducendo gli sprechi, impegnandosi a fare le cose bene fin dalla prima volta, ottenendo economie di gestione misurabili.

VALUTAZIONE FINALE

Premesso che la valutazione dovrà essere sempre comunicata, acquisendo in contraddittorio le valutazioni del responsabile interessato nel caso di una valutazione non positiva (in stretta analogia con l'art. 13 C.C.N.L. della dirigenza), la valutazione finale, si esprime:

- MEDIANTE LA FORMULAZIONE DI UNA BARS necessaria ad impostare il processo di miglioramento continuo e sistematico delle prestazioni.

Le bars sono (Behaviorally Achored Rating Scales) delle scale di giudizio basate sul comportamento, ovvero la formulazione di una scala di giudizio con delle descrizioni comportamentali che rappresentano diversi livelli di prestazioni qualitative.

- MEDIANTE IL CALCOLO DEL PUNTEGGIO OTTENUTO necessario alla quantificazione della componente retributiva di risultato o merito.

Al riguardo, il punteggio massimo attribuibile è di *1000 punti* al fine di evitare valori numerici con troppe cifre decimali. L'articolazione risulta essere la seguente:

- il numero massimo di punti da attribuire alla **componente MBO** è pari a *600 punti*, da ripartire per ciascuno obiettivo prefissato;

- il numero massimo di punti da attribuire alla **componente Skill** (Comportamenti organizzativi) è pari a *400 punti*, da ripartire da prima per ciascun fattore di valutazione previsto in analogia con l'articolo 43 del C.C.N.L. (ad eccezione del punto di cui alla lettera b che riguarda la componente MBO) e nell'ambito di ciascun fattore di valutazione, per ciascun comportamento organizzativo quale indicatore di riferimento.

Il fondo destinato alla retribuzione di risultato PER CIASCUN RESPONSABILE sarà calcolato nella misura **massima** del 25 della retribuzione di posizione.

Trattandosi di ente di modeste dimensioni (al momento dotato di appena sei responsabili di servizio – posizioni organizzative), si aderisce al criterio delle c.d. “fasce aperte”, tenendo conto degli spazi di autonomia organizzativa sanciti dall'art. 31 comma 2 del d. lgs. N. 150/2009. Pertanto, in aderenza anche ad autorevole dottrina (cfr. Pietro Bevilacqua e Giampaolo Vannutelli, *L'applicazione delle fasce di merito alle autonomie locali: fasce chiuse o fasce aperte in Azienditalia – Il personale*, n. 4/2011, pp. 169 ss.), non viene pertanto predeterminato il numero di dipendenti che rientrano nelle singole fasce.

Dovrà pertanto essere garantito il disposto normativo, secondo cui “una quota prevalente delle risorse” venga attribuita al personale che si colloca nella fascia di merito più alta.

Mutuando quanto espresso dalla citata dottrina, si dispone che la “quota prevalente” si interpreta nel senso che il premio individuale di chi si colloca nella fascia di merito più alta debba essere prevalente rispetto al premio individuale di chi si colloca nelle fasce di merito sottostanti.

Viene prevista altresì la c.d. “fascia zero”, senza necessità che la stessa sia popolata, facendovi ricadere naturalmente chi in sede di valutazione annuale di performance non superasse la soglia centesimale definita per accedere al premio.

Le fasce vengono pertanto così formulate:

Fasce	PUNTEGGIO ATTRIBUITO		% retribuzione di risultato spettante
	DA	A	
A)	1.000	900	100
B)	899	800	96
C)	799	700	92
D)	699	600	Ponderata percentualmente
E)	<600		Zero

Per l'ottenimento della progressione economica orizzontale, è richiesto un punteggio pari ad almeno 7/ 10 del totale per ciascuno degli ambiti (Obiettivi e Comportamenti).

La progressione economica è attribuita a chi ottenga il maggiore punteggio con riferimento al periodo di osservazione considerato. In caso di parità si ha riguardo al maggior punteggio ottenuto per la componente "obiettivi". In caso di ulteriore parità, si ha riguardo alla maggiore anzianità di servizio. Per l'ottenimento della progressione occorre raggiungere la soglia minima di punteggio più sopra indicata. L'anzianità di servizio viene computata attribuendo due punti per ogni anno di servizio nella posizione (senza considerare il biennio obbligatorio di permanenza in posizione), con un massimo di venti punti complessivi per la categoria B e dieci punti complessivi per le categorie C e D.

MODALITÀ DI SVOLGIMENTO

FASE AFFIDAMENTO OBIETTIVI

L'Amministrazione affida gli obiettivi.

FASE CONCOMITANTE

Periodicamente, il nucleo di valutazione verificherà con il “responsabile del servizio” lo stato di realizzazione degli obiettivi prefissati, procedendo ad individuare eventuali variazioni da riportarsi sulla scheda.

FASE CONSEGUENTE

Valutazione finale.

Il nucleo di valutazione provvederà ad effettuare un colloquio finale di valutazione, nell’ambito del quale il responsabile renderà noti, fornendo eventuale idonea documentazione, i risultati raggiunti.

Verrà quindi compilata, la parte terza, eventualmente in contraddittorio per l’acquisizione delle valutazioni del responsabile interessato, prima della definitiva formalizzazione, nel caso di valutazione non positiva.

Controllo conseguente della scheda di valutazione; stabilendo in pratica per ciascun obiettivo i relativi risultati raggiunti e per conseguenza, il punteggio ottenuto.

Per ogni comportamento organizzativo, nell’ambito del colloquio con il responsabile di posizione, si procederà ad attribuire il relativo punteggio sulla scheda il cui fac-simile è riportato in allegato.

Nel caso il numero di titolari di posizione organizzativa non risulti superiore a cinque, non si applica la suddivisione in fasce della graduatoria; la differenziazione delle valutazioni è determinata dai punteggi individuali conseguiti dai singoli titolari di posizione organizzativa; ad ogni titolare di posizione organizzativa collocato in graduatoria viene riconosciuto il 100% del massimo della retribuzione di risultato (25% della retribuzione di posizione), purchè il medesimo ottenga in sede valutativa almeno il punteggio sopra indicato come richiesto per la collocazione nella fascia B; ove ottenga almeno il punteggio sopra indicato come richiesto per la collocazione nella fascia

D, la retribuzione sarà attribuita in misura proporzionale; per risultati inferiori, non sarà attribuito alcun compenso.

Laddove, a seguito di specifici interventi normativi o di specifiche intese nazionali, dovesse determinarsi la sostanziale e temporanea neutralizzazione degli effetti retributivi scaturenti dall'inserimento del personale dipendente all'interno delle fasce di merito, varrà la disciplina sopra indicata con riferimento al numero di posizioni organizzative non superiore a cinque.

La valutazione del Segretario generale è di competenza del Sindaco. Si rinvia alla scheda di valutazione già in essere.

**(OPERATIVAMENTE SI PROVVEDE ALLA COMPILAZIONE DELLE SCHEDE ATTRAVERSO
SPECIFICO SOFTWARE/FOGLI DI CALCOLO)
GLI ELEMENTI DI VALUTAZIONE POSSONO DIFFERIRE TRA I DIVERSI RESPONSABILI**

**TABELLA SINOTTICA SISTEMA DI VALUTAZIONE PRESTAZIONI RESPONSABILE DEL
SERVIZIO**

COMUNE DI

CODICE
COGNOME
NOME
SETTORE

Anno :

QUALIFICA : **RESPONSABILE DEL SERVIZIO**

ALFA

Capacità di gestione del tempo lavoro
Grado conseguimento obiettivi e conformità agli indicatori di performance
Capacità di gestione del personale
Capacità di rispettare le regole con metodi non burocratici
Capacità di promuovere e gestire l'innovazione
Capacità di gestire il controllo
Qualità dell'apporto personale specifico alla performance generale
Orientamento al processo e capacità d'adattamento
PUNTEGGIO
ATTRIBUITO

PUNTEGGIO
MASSIMO

VOTO IN
DECIMI
TOTALE
COD,
SKILL

DESCRIZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI
CAPACITA' DIMOSTRATA NEL GESTIRE IL PROPRIO TEMPO LAVORO
IDENTIFICAZIONE DELLE PRIORITÀ-
RISPETTO DELLE PRIORITÀ'
LAVORO EFFETTUATO IN ORE NON UFFICIO
RISPETTO DELLA PUNTUALITÀ DEGLI APPUNTAMENTI PRESI, INCONTRI, RIUNIONI
LIVELLO DI FORMAZIONE ACQUISITO PARTECIPANDO A CORSI E AGGIORNAMENTI
CAPACITA' DI INTERPRETARE E APPLICARE CIRCOLARI, NORME DI LEGGE
GRADO CONSEGUIMENTO OBIETTIVI ASSEGNATI
GRADO DI REALIZZAZIONE DELLE ATTIVITÀ' ORDINARIE O CORRENTI
GRADO DI CONSEGUIMENTO DI OBIETTIVI DIFFICILI
GRADO DI CONSEGUIMENTO DI OBIETTIVI COMPLESSI
GRADO DI CONFORMITÀ' AGLI INDICATORI DI PERFORMANCE
GRADO DI CONSEGUIMENTO DEI RISULTATI ATTESI
CAPACITA' MOTIVARE COLLABORATORI E CREARE CLIMA FAVOREVOLE
CREAZIONE DI UN CLIMA PARTECIPATIVO ED INCORAGGIANTE
AUMENTO DELLA MOTIVAZIONE NEI COLLABORATORI
VALUTAZIONE ADEGUATA DEI COLLABORATORI EX ART. 9 LETT. D) D.L. 150/09
SVILUPPO DELLA CAPACITA' E CONOSCENZA DEI COLLABORATORI

VALORIZZAZIONE DI COLLABORATORI PARTICOLARMENTE MOTIVATI
INDIVIDUAZIONE E CORREZIONE DI ERRORI COMMESSI DAI COLLABORATORI
EQUA DISTRIBUZIONE CARICHI LAVORO AI COLLABORATORI
RESPONSABILIZZAZIONE CORRETTA DEI COLLABORATORI
ESATTA ATTRIBUZIONE DI RUOLI E COMPETENZE AI COLLABORATORI
CAPACITA' DI IMPEGNARSI ATTIVAMENTE
CAPACITA' DI RESISTERE NEL PERSEGUIMENTO DI UN'ATTIVITÀ' COMPLESSA
CAPACITA' DI RISPETTARE LE REGOLE SENZA FORMALISMI

Comune di Bagnolo Piemonte – Valutazione delle prestazioni

CONOSCENZA DELLA NORMATIVA E DELLE REGOLE
TEMPESTIVITÀ' NELL'AGGIORNAMENTO NORMATIVO
RICORSO A CONFERENZE DI SERVIZIO NEI PROCEDIMENTI INTERSETTORIALI
SEMPLIFICAZIONE DEI PROCEDIMENTI AMMINISTRATIVI
CAPACITA' DI FORNIRE INFORMAZIONI PRECISE NELLA LOGICA DEL SERVIZIO
CAPACITA' DI ASSISTERE ADEGUATAMENTE I COLLABORATORI SOVRAORDINATI
CAPACITA' DI GESTIRE E PROMUOVERE LE INNOVAZIONI
UTILIZZO DI PROCEDURE INFORMATICHE E DI STRUMENTI AD ALTA TECNOLOGIA
FORMAZIONE DI COLLABORATORI USO STRUMENTI TECNOLOGICAMENTE AVANZATI
UTILIZZO DI NUOVE TECNICHE GESTIONALI

COMUNE DI BAGNOLO PIEMONTE

SISTEMA VALUTAZIONE PRESTAZIONE DEL RESPONSABILE

ANNO

RESPONSABILE _____

SETTORE

VALUTAZIONE FINALE NUCLEO DI VALUTAZIONE	OSSERVAZIONI DEL RESPONSABILE
<p>PUNTEGGIO TOTALE OTTENUTO: _____</p>	

DATA: _____

FIRMA RESPONSABILE _____