



COMUNE DI BUSSETO

**MANUALE DELLA VALUTAZIONE DELLE
PRESTAZIONI DEL PERSONALE**

VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEL PERSONALE DEL COMUNE DI BUSSETO

1. Introduzione.

Il presente manuale si pone la finalità di definire ed adottare apposita metodologia permanente di valutazione dell'operato del personale dipendente dell'ente, al fine altresì dell'attribuzione dei diversi riconoscimenti ed interventi retributivi premianti, in linea con la normativa generale in materia di pubblico impiego che ne aveva già definito il contenuto e gli obiettivi, nonché del vigente ordinamento professionale degli enti locali (CCNL del 31/03/1999).

Pertanto la c.d. retribuzione accessoria (premio di produttività e progressione orizzontale) può essere attribuita ai dipendenti solo previa valutazione della loro prestazione lavorativa in termini di efficacia, efficienza ed economicità realizzata con l'azione amministrativa nel suo complesso.

Tradizionalmente, si individuano tre tipologie di valutazione:

- a) valutazione delle posizioni, che si riferisce sia al personale dirigenziale o titolare di posizione organizzativa per il quale è necessario "pesare" la posizione rivestita, utilizzando diversi criteri, per definire la retribuzione di posizione, sia al personale in genere per individuare il preciso ruolo rivestito e per meglio identificare il contenuto della prestazione lavorativa da valutare;
- b) valutazione delle prestazioni, che si riferisce a tutto il personale e tende ad esaminare ciò che il valutato ha fatto in un determinato periodo di tempo e come lo ha fatto (performance); tale valutazione serve alla determinazione della retribuzione di risultato per i titolari di posizione organizzativa, della produttività per gli altri dipendenti; tale valutazione viene presa in considerazione per tutti, ai fini della progressione orizzontale;
- c) valutazione del potenziale e della crescita professionale che, nei sistemi di valutazione più evoluti, contribuisce alla pianificazione del personale valutando le caratteristiche dei dipendenti in relazione alla loro crescita e stabilità nel ruolo, o in termini di possibili cambiamenti di ruolo e formulando previsioni sulle potenzialità di sviluppo professionale del personale sottoposto a valutazione; tale valutazione concorre con la precedente ai fini del riconoscimento della progressione orizzontale.

Oggetto del presente documento è lo sviluppo di una metodologia di valutazione delle prestazioni di tutto il personale dell'ente che, partendo dalle stesse motivazioni di fondo e rispondendo ad un'unica filosofia, permetta di valutare diversamente i dipendenti in relazione al ruolo ricoperto all'interno dell'organizzazione.

2. Utilità di una metodologia unica e di un manuale di valutazione.

Al di là della mera applicazione degli istituti contrattuali, che pure richiede l'utilizzo di strumenti idonei, una metodologia di valutazione del personale dovrebbe consentire anche un ritorno di informazioni alla dirigenza e agli organi di governo dell'ente per una migliore definizione delle politiche del personale.

Gli strumenti di valutazione dovrebbero infatti fornire un quadro delle competenze possedute dai soggetti inseriti nella struttura organizzativa e una diagnosi del gap professionale fra competenze richieste e competenze effettivamente possedute.

Tali informazioni sono importanti per poter programmare i processi di formazione interna e di riqualificazione del personale.

Al contempo, per ottenere risultati attendibili è necessario che la valutazione si basi su strumenti e metodologie che riducano il più possibile la soggettività individuale.

La definizione di un manuale di valutazione serve a chiarire.

- a) cosa si intende valutare;
- b) come si intende valutare;
- c) chi deve valutare.

Il manuale di valutazione è uno strumento che è predisposto ad uso sia del valutatore che del valutato ed intende fornire indicazioni sulle metodologie di valutazione, sulle modalità operative del processo di valutazione e sui soggetti interessati, offrendo un vero supporto operativo al processo tecnico di valutazione.

3. oggetto della valutazione.

La valutazione delle prestazioni, come già riferito, costituisce elemento indispensabile per poter attivare alcuni istituti contrattuali, quali l'erogazione della retribuzione di risultato dei titolari di posizione organizzativa (art.10 N.O.P. 31/03/1999), la produttività per i dipendenti non titolari di posizione organizzativa (art.17, lett.a CCNL 1/4/1999) e, per tutti, la progressione orizzontale (art 6 N.O.P. 31/3/1999).

D'altra parte, questi istituti contrattuali, e in particolar modo i primi due da un lato e la progressione orizzontale dall'altro, rispondono a logiche differenti, e quindi anche gli elementi di valutazione della prestazione utilizzati devono tener conto di tali diverse finalità.

Infatti, se la retribuzione di risultato delle posizioni organizzative e la produttività degli altri dipendenti hanno lo scopo di erogare il salario accessorio, fornendo al contempo informazioni utili per il miglioramento della prestazione nel breve periodo, la progressione orizzontale comporta una valutazione di più ampio respiro e di più lungo periodo che tenga conto sia della prestazione resa, sia della capacità del dipendente di fare sempre meglio il proprio lavoro grazie all'accrescimento delle proprie competenze, acquisite nel tempo con la pratica sul lavoro e/o attraverso processi formativi, e manifestate concretamente sul lavoro.

Per tali motivi, la valutazione delle prestazioni è stata suddivisa in tre sottoaree di valutazione, destinate ad integrarsi fra di loro:

- a) l'area del comportamento professionale, da definire diversamente per le varie categorie di dipendenti dell'ente coerentemente con il ruolo rivestito;
- b) l'area del raggiungimento degli obiettivi, direttamente correlata con il sistema di programmazione strategica dell'ente;
- c) l'area della crescita professionale.

L'area dei comportamenti professionali.

In questa area viene valutato l'insieme delle capacità tecniche, organizzative e relazionali espresse dalla persona.

L'area dei comportamenti viene definita individuando dei fattori di valutazione che corrispondono a specifici comportamenti organizzativi ritenuti significativi rispetto al ruolo ricoperto.

Così, evidentemente, nelle posizioni gerarchicamente più elevate verrà maggiormente preso in considerazione il comportamento manageriale, inteso nel senso di capacità di programmazione e di gestione delle risorse umane, laddove nei ruoli meno elevati verrà dato maggiore spazio alla puntualità delle prestazioni svolte, all'orientamento all'utenza e così via.

L'area dei risultati.

Gli obiettivi dell'attività dell'ente vengono definiti dall'amministrazione negli strumenti di programmazione dell'ente (relazione previsionale e programmatica – bilancio di previsione) e successivamente integrati e dettagliati negli strumenti esecutivi (piano esecutivo di gestione e piano dettagliato degli obiettivi).

Gli obiettivi devono comunque essere definiti in contraddittorio con la struttura dirigenziale dell'ente, anche ai fini della necessaria negoziazione fra amministrazione e dirigenti per la definizione delle risorse necessarie per il conseguimento degli stessi, e devono essere comunicati, a cura dei Responsabili dei servizi, a tutti i dipendenti posti alle loro dipendenze all'inizio dell'anno, o comunque non appena approvati i citati documenti programmatori.

L'area della crescita professionale

Tale area di valutazione prende in considerazione la prestazione del dipendente in un arco temporale più esteso, valutando la crescita delle competenze e la continuità delle prestazioni al di là del periodo di riferimento del PEG; viene valutata cioè la capacità dimostrata di dare un valido contributo all'attività dell'ente in virtù delle competenze detenute, acquisite nel tempo con la pratica sul lavoro e/o attraverso processi formativi, e manifestata concretamente sul lavoro.

Ciò che si premia è pertanto la capacità del dipendente di fare sempre meglio il proprio lavoro grazie all'accrescimento di competenze e impegno.

Ad ogni area di valutazione corrisponde una specifica scheda di valutazione che porta all'attribuzione di un punteggio.

Il punteggio ottenuto nelle prime due schede di valutazione (comportamento e risultati) determina l'attribuzione della retribuzione di risultato dei titolari di posizione organizzativa e della produttività per gli altri dipendenti.

Queste due aree di valutazione avranno pesi diversi a seconda del ruolo dei dipendenti all'interno dell'organizzazione, infatti, tanto più elevata sarà la professionalità del dipendente e più alta la sua collocazione nell'organizzazione, tanto maggiore sarà l'attenzione sul raggiungimento degli obiettivi e, al contrario, tanto più bassa sarà la collocazione nella scala gerarchica dell'ente, tanto più la valutazione sarà incentrata sull'aspetto comportamentale.

Nelle schede di valutazione allegate si tiene conto di tali aspetti, utilizzando fattori di ponderazione diversi fra le due aree di valutazione a seconda delle tipologie di dipendenti.

Per quanto attiene al raggiungimento degli obiettivi, in sede di valutazione, stabilire in quale misura l'obiettivo è stato conseguito non dipende soltanto dal riuscire ad avere misure quantitative precise di risultato; si deve sempre e comunque procedere ad una valutazione del grado in cui i risultati raggiunti sono più o meno in linea con gli obiettivi prefissati, esaminando di volta in volta gli eventuali fattori di scostamento.

Si potrà così formulare un giudizio di sintesi su ogni risultato specifico e sul grado di raggiungimento dell'obiettivo.

Il punteggio massimo ottenibile in questa prima fase di valutazione è 100. In base al punteggio effettivamente assegnato si potrà determinare l'ammontare della retribuzione erogata.

I dipendenti che abbiano ottenuto un punteggio pari o superiore a 70/100 potranno passare alla seconda fase di valutazione, legata all'attribuzione della progressione orizzontale.

4. fasi e soggetti del processo di valutazione finalizzato alla Retribuzione di risultato-Produttività (schede Area comportamento professionale e Area obiettivi).

Questa valutazione delle prestazioni del personale è effettuata a cadenza annuale, in collegamento con il ciclo del PEG da parte dei Responsabili dei servizi nei confronti dei dipendenti loro assegnati, e viene effettuata in base alla tempistica di seguito riportata.

All'inizio del periodo di valutazione, il Responsabile/valutatore provvederà a comunicare ai propri collaboratori gli obiettivi fissati dall'amministrazione nei documenti di programmazione, ed i risultati attesi; in sede di prima applicazione verrà inoltre consegnata una copia del presente manuale di valutazione illustrandone i contenuti.

Il Responsabile del servizio provvederà, durante il periodo di valutazione a effettuare verifiche periodiche sull'andamento delle attività, anche per un eventuale adeguamento dei risultati concordati a inizio periodo, e proponendo, se del caso, possibili correzioni agli strumenti programmatori dell'ente.

Alla fine di periodo di valutazione, il Responsabile valuterà la prestazione complessiva compilando le schede di valutazione ed attribuendo i punteggi.

Al fine di garantire una omogeneità nell'attribuzione dei punteggi, i Responsabili titolari di posizione organizzativa sono tenuti ad un confronto collegiale da effettuarsi con apposita Conferenza dei Responsabili presieduta dal Segretario comunale.

La scheda di valutazione, una volta compilata, verrà trasmessa in via preventiva e in forma riservata al soggetto valutato.

Contro le risultanze della scheda è ammesso, entro 10 gg. dalla consegna, ricorso in contraddittorio che sarà preso in esame dal Responsabile/valutatore.

Entro 10 gg. dalla presentazione del ricorso, il Responsabile, acquisito il parere del Nucleo di valutazione, revisionerà o confermerà dette risultanze, dandone comunicazione scritta all'interessato.

La valutazione dei Responsabili dei servizi sarà effettuata direttamente dal Nucleo di valutazione (limitatamente all'assegnazione del punteggio), che provvede a trasmettere il proprio verbale al Sindaco per il decreto di definizione della retribuzione di risultato; contro tale decreto è ammesso ricorso in contraddittorio da parte dell'interessato, che sarà preso in esame dal Sindaco; questi, sentito il Nucleo di valutazione, si pronuncerà definitivamente entro 10 gg. dalla presentazione del ricorso.

La stessa procedura sarà osservata in caso di revoca anticipata dall'incarico di posizione organizzativa.

In alternativa alla trasmissione, i risultati della valutazione delle prestazioni del personale, incaricato o no di posizione organizzativa, possono essere comunicati al valutato in apposito colloquio che consentirà la partecipazione attiva di quest'ultimo.

5. Fasi e soggetti del processo di valutazione finalizzato al riconoscimento della Progressione orizzontale.

La progressione orizzontale è l'istituto contrattuale che permette al dipendente, positivamente valutato, di effettuare uno scatto di progressione economica all'interno della categoria.

Gli elementi di valutazione da utilizzare per tale istituto sono indicati nell'art. 5 del N.O.P. del 1999, e in gran parte coincidono con quelli già presi in esame dal sistema di valutazione sin qui illustrato.

A fianco ad essi bisogna aggiungere elementi di valutazione che permettano di accertare, in un periodo temporale più significativo, la crescita del dipendente nell'ambito del contesto organizzativo generale dell'ente.

Questa valutazione, date le sue caratteristiche, le sue conseguenze e la maggiore selettività è effettuata collegialmente dalla Conferenza dei Responsabili dei servizi nei confronti dei dipendenti dell'ente e dal nucleo di valutazione unicamente per i dipendenti incaricati di posizione organizzativa e per le categorie D.

La Conferenza dei Responsabili avrà a disposizione 40 punti per ogni dipendente, da assegnare sulla base della scheda di valutazione della crescita professionale, che si sommerà al punteggio già conseguito ai fini della produttività (che non potrà essere inferiore a 70/100), portando ad un punteggio massimo complessivo di 140 punti (100 + 40).

Il punteggio minimo riconosciuto per la valutazione di eccellenza ai fini della progressione orizzontale viene definito nella misura percentuale pari a 7/10, pertanto il punteggio conseguito ai fini della produttività non potrà essere inferiore a 70/100 e

Il punteggio della crescita professionale non potrà essere inferiore a 28/40.

Sulla base di tale punteggio finale verrà stilata una graduatoria annuale unica di ente per categoria. Il numero di progressioni possibili per categoria viene individuato annualmente nel contratto decentrato di ente che destina le risorse, mentre i dipendenti che beneficeranno dello scatto vengono individuati dalle graduatorie così formate.

In caso di collocazione in graduatoria a pari merito, si ricorrerà al criterio suppletivo della maggiore anzianità di servizio presso l'ente.

VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE DEL PERSONALE

SOTTOAREE DI VALUTAZIONE

A

COMPARTAMENTO PROFESSIONALE

In questa area viene valutato l'insieme delle capacità tecniche, organizzative e relazionali espresse dalla persona.
L'area dei comportamenti viene definita individuando dei fattori di valutazione che corrispondono a specifici comportamenti organizzativi ritenuti significativi rispetto al ruolo ricoperto.
Così, evidentemente, nelle posizioni gerarchicamente più elevate verrà maggiormente preso in considerazione il comportamento manageriale, inteso nel senso di capacità di programmazione e di gestione delle risorse umane, laddove nei ruoli meno elevati verrà dato maggiore spazio alla puntualità delle prestazioni svolte, all'orientamento all'utenza e così via.

B

RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI

Gli obiettivi dell'attività vengono definiti dall'amministrazione negli strumenti di programmazione dell'ente (relazione previsionale e programmatica - bilancio di previsione) e successivamente integrati e dettagliati negli strumenti esecutivi (piano esecutivo di gestione e piano dettagliato degli obiettivi).
Gli obiettivi devono comunque essere definiti in contraddittorio con la struttura dirigenziale dell'ente, anche ai fini della necessaria negoziazione fra amministrazione e dirigenti per la definizione delle risorse necessarie per il conseguimento degli stessi, e devono essere comunicati, a cura dei Responsabili dei servizi, a tutti i dipendenti posti alle loro dipendenze all'inizio dell'anno, o comunque non appena approvati i citati documenti programmatici.

C

CRESCITA PROFESSIONALE

Tale area di valutazione prende in considerazione la prestazione del dipendente in un arco temporale più esteso, valutando la crescita delle competenze e la continuità delle prestazioni al di là del periodo di riferimento del p.e.g.; viene valutata cioè la capacità dimostrata di dare un valido contributo all'attività dell'ente in virtù delle competenze detenute, acquisite nel tempo con la pratica sul lavoro e/o attraverso processi formativi, e manifestata concretamente sul lavoro.

FINALITA' DIRETTE

PRODUTTIVITA' E
RETRIBUZIONE DI
RISULTATO

PROGRESSIONE
ORIZZONTALE



**COMUNE DI BUSSETO
PROVINCIA DI PARMA**

SCHEDA DI VALUTAZIONE PERFORMANCE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Nome:	Unità organizzativa:
Categoria: D	Posizione:
Incarico ricoperto dal:	Assessore di riferimento:
Periodo di riferimento: anno	

VALUTAZIONE COMPETENZE PROFESSIONALI E MANAGERIALI

Comportamento	Valutazione	punteggio
1.Orientamento del cittadino-cliente e capacità di mantenere relazioni esterne positive, promuovendo l'immagine ed i valori dell'Ente		
2.Efficienza raggiunta in relazione al gradimento dell'utenza (interna ed esterna) in funzione di reclami avanzati ed alle eventuali disfunzioni amministrative verificatesi.		
3.Capacità nel condurre l'unità organizzativa di propria competenza, di programmare, organizzare e controllare le attività assegnate alla sua responsabilità		
4.Capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata tramite una motivata differenziazione dei giudizi		
5.Capacità di soluzione di problemi, particolarmente in situazioni di crisi o di emergenza		
6.Impegno personale, motivazione verso il proprio lavoro e tensione verso il risultato		
7. Propensione all'innovazione e capacità di adeguarsi tempestivamente ai cambiamenti tecnologici, organizzativi e normativi		
8. Capacità di contribuire all'integrazione dei processi lavorativi, promuovendo la collaborazione con altri servizi e uffici		
9. Capacità di contribuire alla formulazione delle strategie di sviluppo dei servizi assegnati alla sua responsabilità		
10.Attitudine all'aggiornamento professionale e capacità di garantire la crescita di know how organizzativo dell'ente sui temi di pertinenza della sua unità organizzativa		

Legenda : 1 insufficiente - 2 mediocre - 3 buono/adequato - 4 ottimo - 5 eccellente

Per la valutazione contenuta in questa scheda il nucleo di valutazione può richiedere sia l'autovalutazione da parte dell'interessato, che il coinvolgimento degli assessori di riferimento. Tale coinvolgimento si concretizzerà mediante la compilazione di uno specifico questionario (all. 1)

Punteggio massimo attribuibile pt. 50

Punteggio risultante _____

MISURAZIONE E VALUTAZIONE GRADO DI RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI INDIVIDUALI

Descrizione Obiettivi	1 Grado raggiungimento punti 45	2 strategicità obiettivo punti 5	3 punteggio (1+2)
Obiettivo n. 1			
Obiettivo n. 2			
Obiettivo n. 3			
Obiettivo n. 4			
Totale complessivo			

Legenda:

inferiore o uguale a 50% fino a pt. 15

tra il 51 e il 70% da 15 pt. fino a pt.30

oltre il 70% da 31 pt fino a pt. 45

peso: bassa strategicità e/o difficoltà operativa fino a 2 pt.

Media strategicità e/o difficoltà operativa fino a 3 pt.

Alte strategicità e/o difficoltà operativa fino a 5 pt.

Punteggio massimo attribuibile pt. 50

Punteggio risultante: media del punteggio ottenuto

RETRIBUZIONE DI RISULTATO EROGABILE €.
(pari al 25% di €. _____)

ATTRIBUZIONE PUNTEGGIO
(NUCLEO DI VALUTAZIONE)

ATTRIBUZIONE PREMIO DI RISULTATO
(IL SINDACO)

PUNTEGGIO OTTENUTO

PERCENTUALE EROGABILE

Da 80 a 100

80% 100%

Da 51 a 79

51% 79%

Da 41 a 50

41% 50%

Inferiore a 40pt. = valutazione negativa

Nessuna retribuzione di risultato

PUNTEGGIO TOTALE ASSEGNATO

Il Nucleo di valutazione

Il Presidente _____

I Componenti _____

PERCENTUALE EROGATA

IL SINDACO

LEGENDA AREA COMPORTAMENTO SCHEDE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Per ognuno dei 10 elementi di valutazione indicati nella scheda, si riportano cinque gradini crescenti esemplificativi dell'ampiezza del giudizio espresso dal valutatore.

1. ORIENTAMENTO AL CITTADINO — CLIENTE (E/O AL CLIENTE INTERNO) E CAPACITÀ DI MANTENERE RELAZIONI ESTERNE POSITIVE, PROMUOVENDO L'IMMAGINE E I VALORI DELL'ENTE.

- Dimostra di non avere le idee chiare circa la finalizzazione interna e/o esterna del proprio lavoro e non considera, tra i criteri di valutazione del proprio lavoro, il grado di soddisfacimento dei bisogni dell'utente/cliente.
- Nelle prestazioni di servizio si attiene strettamente alle indicazioni normative, offrendo il servizio minimo indispensabile e senza cercare di approfondire le necessità dell'utente/cliente.
- Cura il rapporto con il cliente, lo tiene informato dello stato di avanzamento delle pratiche che lo riguardano, mostra interesse e cortesia nei suoi confronti.
- Si adopera nell'interesse del cliente, lo consiglia ed indirizza anche nel caso di richieste che non riguardano direttamente al sua area di responsabilità, aiutando a focalizzare meglio i suoi stessi bisogni.
- Nella logica di servizio al cliente si pone in una prospettiva di medio lungo termine, individuando e proponendo soluzioni organizzative e di miglioramento degli standard di efficienza, efficacia e qualità, allo scopo di accrescere la soddisfazione dell'utente/cliente e l'immagine dell'Ente.

2. EFFICIENZA RAGGIUNTA IN RELAZIONE AL GRADIMENTO DELL'UTENZA (INTERNA ED ESTERNA) IN FUNZIONE DI RECLAMI AVANZATI ED ALLE EVENTUALI DISFUNZIONI AMMINISTRATIVE VERIFICATE.

- Ha un atteggiamento autoreferenziale e dimostra di non preoccuparsi del gradimento dell'utente e di eventuali disfunzioni organizzative.
- Mantiene un atteggiamento passivo nei confronti di reclami e/o disfunzioni amministrative limitandosi a fornire soluzioni burocratiche e/o procedurali.
- E' attento al gradimento dell'utenza sia interna che esterna e si preoccupa di risolvere eventuali disfunzioni amministrative.
- Non si sono verificati reclami né interni né esterni e qualora si verificano disfunzioni amministrative si adopera per trovare una soluzione condivisa.
- Si adopera per prevenire disfunzioni amministrative e reclami sia da parte dell'utenza interna che esterna.

3 - CAPACITÀ NEL CONDURRE L'UNITÀ ORGANIZZATIVA DI PROPRIA COMPETENZA, DI PROGRAMMARE, ORGANIZZARE E CONTROLLARE LE ATTIVITÀ ASSEGNATE ALLA SUA RESPONSABILITÀ.

- Non riesce ad esprimere una vera leadership; informa poco o nulla il gruppo di lavoro, si limita a dare disposizioni e a registrare passivamente i risultati ottenuti. E' incerto sulle procedure da adottare, è in ritardo sulle scadenze, non possiede una visione ordinata degli output che deve garantire il suo ufficio.
- Tratta i collaboratori da subordinati, non spiega quasi mai i motivi delle sue decisioni. Si affida totalmente alle procedure e alle norme, delle quali possiede una interpretazione rigida e restrittiva, anche quando queste confliggono manifestamente con il perseguimento di obiettivi di efficacia e danneggiano l'immagine dell'Ente.
- Promuove l'efficacia del gruppo e la sua coesione; informa sistematicamente sugli obiettivi attesi e supporta la crescita professionale dei collaboratori. Costruisce la sua organizzazione secondo principi di flessibilità e interdisciplinarietà, ed applica norme e procedure con la flessibilità necessaria per rispondere alle esigenze interne ed esterne di efficaci ed efficienza.
- Sa motivare e incoraggiare i collaboratori attraverso il coinvolgimento e l'informazione. Definisce modalità di lavoro innovative e propone spesso miglioramenti procedurali, pur nel rispetto del quadro normativo esistente.
- Sa imporsi come leader: comunica una visione trascinante e motivante. Crea identificazione negli obiettivi del gruppo, sa supportare l'azione collettiva con l'esempio. Mostra un'attitudine particolare verso la individuazione di soluzioni organizzative innovative, la sa mettere in atto, anche con il positivo coinvolgimento del personale

4 – CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI DIMOSTRATA TRAMITE UNA MOTIVATA DIFFERENZIAZIONE DEI GIUDIZI.

- Non riesce a distinguere le prestazioni dei collaboratori, utilizza in modo generico gli strumenti della valutazione.
- Utilizza la valutazione per esercitare la funzione di controllo in modo burocratico ed autoritario. Commette spesso l'errore di valutare positivamente coloro che gli somigliano di più.
- Sa valutare con equità cogliendo le differenze professionali espresse dai membri del gruppo di lavoro.
- Sa valutare con equità e sa giustificare le eventuali differenze di giudizio.
- Utilizza la valutazione per stimolare la crescita professionale dei collaboratori, motivando le eventuali differenze di giudizio.

5 - CAPACITÀ DI SOLUZIONE DI PROBLEMI, PARTICOLARMENTE IN SITUAZIONI DI CRISI O DI EMERGENZA.

- Fuori dalle normali routines si muove con difficoltà; non riesce a cogliere tempestivamente i termini essenziali del problema, non riesce a stabilire priorità d'azione, difficilmente risolve problemi in situazioni di emergenza.
- Non si tira indietro di fronte alle difficoltà, ma raramente possiede tutte le competenze organizzative e di saper fare necessarie per affrontare le emergenze. Può operare da spalla, mai da responsabile diretto.
- Possiede una buona attitudine all'approfondimento dei problemi e questa caratteristica, assieme all'impegno e alla fiducia in sé, lo rende capace di risolvere un buon numero di problemi e di intervenire nelle situazioni di emergenza.
- Interviene con capacità e professionalità nella soluzione di tutti i problemi complessi della sua area di responsabilità, operando con successo anche in situazioni di crisi e di emergenza.
- L'attitudine a misurarsi con situazioni complesse, la capacità di individuazione tempestiva dei problemi emergenti, la professionalità e l'esperienza lo rendono idoneo, quando richiesto dall'Ente, ad affrontare problemi di livello superiore a quelli della sua area di responsabilità.

6 - IMPEGNO PERSONALE, MOTIVAZIONE VERSO IL PROPRIO LAVORO E TENSIONE VERSO IL RISULTATO

- Non dimostra particolare interesse per il suo lavoro, fa quello che gli viene richiesto e/o è previsto dalla interpretazione burocratica del suo ruolo, non si pone standard di efficienza né obiettivi di medio termine.
- E' fortemente concentrato sul suo lavoro, del quale percepisce soprattutto la dimensione operativa. Non mostra di avere standard di eccellenza, né padroneggia le dimensioni relazionali e organizzative del suo lavoro.
- Desidera fare un buon lavoro ed è fortemente impegnato a mantenere standard operativi fissati da altri ed accettati responsabilmente, ma passivamente.
- E' motivato a migliorare la performance del suo settore, propone obiettivi di miglioramento (costi, tempi, qualità, soddisfazione del cliente) e li persegue con metodo e con tenacia.
- Sa porsi obiettivi sfidanti e organizza azioni di medio termine per raggiungerli, senza farsi scoraggiare da ostacoli e da resistenze burocratiche, E' capace di impegnarsi durevolmente, poggiando la sua azione su una approfondita conoscenza dei traguardi da raggiungere.

7 - PROPENSIONE ALL'INNOVAZIONE E CAPACITÀ DI ADEGUARSI TEMPESTIVAMENTE AI CAMBIAMENTI TECNOLOGICI, ORGANIZZATIVI E NORMATIVI

- Subisce le innovazioni e, se può, le ostacola o ne ritarda l'applicazione. Esprime generalmente scetticismo e scarsa considerazione verso le innovazioni.
- Mantiene un atteggiamento passivo verso le innovazioni; non le ostacola, ma solitamente non ne capisce lo spirito e si limita pertanto a dare seguito ai meri aspetti burocratici e procedurali.
- Accetta le innovazioni, ritiene costituiscono parte ineliminabile dei processi organizzativi; collabora attivamente alla loro introduzione e si occupa di valorizzare gli obiettivi nell'ambito del suo gruppo di lavoro.
- Promuove l'innovazione intervenendo sui processi lavorativi posti sotto la sua responsabilità, richiedendo interventi e contributi da parte di esperti interni ed esterni per migliorare la performance della sua unità organizzativa.

- Utilizza confronti, studia casi, acquisisce know how per mettere a punto soluzioni innovative integrate (tecnologia, organizzazione, metodi di lavoro ...) a sostegno di programmi di innovazione orientati a medio termine.

8 - CAPACITÀ DI CONTRIBUIRE ALL'INTEGRAZIONE DEI PROCESSI LAVORATIVI PROMUOVENDO LA COLLABORAZIONE CON ALTRI SERVIZI ED UFFICI.

- Non coopera; ha una visione negativa delle attività svolte dagli altri uffici; non riesce a cogliere l'utilità dell'integrazione tra uffici soprattutto nell'affrontare problemi complessi.
- E' indifferente, passivo, riluttante; se coinvolto in un progetto intersettoriale, si assenta dalle riunioni, mantiene un atteggiamento burocratico e poco impegnato si limita ad intervenire sulle questioni procedurali.
- Si lascia coinvolgere volentieri in progetti e programmi intersettoriali, mantiene solitamente un atteggiamento collaborativo e propositivo, mostra rispetto nei confronti delle idee e delle attività svolte dagli altri.
- Lavora al consolidamento del gruppo, valorizzano i processi di integrazione ed esprimendo apprezzamento per i contributi di altri settori e uffici.
- Fa riferimento continuo alla necessità di integrazione intersettoriali per affrontare i problemi più complessi dell'Ente. Sa utilizzare strumenti quali il project management e l'organizzazione per processi e riesce a valorizzare tutti i momenti utili alla costruzione di un vero spirito di squadra.

9 - CAPACITÀ DI CONTRIBUIRE ALLA FORMULAZIONE DELLE STRATEGIE DI SVILUPPO DEI SERVIZI ASSEGNATI ALLA SUA RESPONSABILITÀ.

- Interpreta il funzionamento dell'unità organizzativa assegnata alla sua responsabilità come esecuzione continua di compiti più o meno ripetitivi, indipendenti ed isolati rispetto al resto dell'organizzazione.
- Considera il cambiamento delle attività come mera conseguenza all'evoluzione della normativa cui attenersi passivamente.
- Gestisce con competenza le indicazioni normative e gli indirizzi dell'Amministrazione, valutandone l'impatto in termini di servizio al cliente, equilibrio tra obiettivi e risorse, impegno professionale del suo gruppo di lavoro.
- Sa gestire con competenza la sua unità organizzativa cogliendo tempestivamente le possibilità evolutive indotte dai cambiamenti ambientali ed è in grado di fare continui confronti con quanto avviene in altri contesti operativi.
- Esprime una visione strategica di medio termine circa la condizioni della sua unità organizzativa: utilizza sistematicamente il benchmarking, considera l'evoluzione della normativa, ma anche quella dei bisogni del cliente; utilizza parametri di efficienza ed efficacia; sa scegliere tra soluzioni di make or buy.

IO — ATTITUDINE ALL'AGGIORNAMENTO PROFESSIONALE E CAPACITÀ DI GARANTIRE LA CRESCITA DEL KNOW-HOW DELL'ENTE SUI TEMPI DI SUA PERTINENZA.

- Non sente la necessità di aggiornare con continuità le sue conoscenze; l'assunzione per concorso garantisce all'ente tutte le competenze necessarie per lo svolgimento dei compiti; la trasmissione di informazioni ai collaboratori e ai colleghi è controproducente.
- L'aggiornamento delle conoscenze dei dipendenti è responsabilità esclusiva dell'Ente; non richiede interventi formativi né per sé, né per i suoi collaboratori, ma quando l'Ente lo obbliga si sottopone alle iniziative stabilite.
- E' consapevole della necessità di adeguare continuamente il proprio bagaglio professionale; sollecita spesso interventi formativi per sé e per i suoi collaboratori e mette a disposizione degli altri le sue conoscenze.
- Svolge attività sistematica di aggiornamento in proprio, sollecita interventi formativi mirati, fa circolare le informazioni e le conoscenze secondo precisi obiettivi di miglioramento della performance.
- Si sente correttamente un professionista del suo settore; misura le sue conoscenze con le best practice esterne; avverte la responsabilità derivante dal rappresentare una parte del know how dell'Ente e si comporta di conseguenza, facendo dell'aggiornamento continuo un preciso obiettivo professionale.

Allegato 1: Questionario all'Assessore competente

Assessore: _____
 Responsabile di riferimento: _____

<i>Elementi di valutazione</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Programmazione
Capacità di tradurre gli indirizzi politici in obiettivi gestionali di PEG
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicazione
Capacità di comunicare all'assessore lo stato di attuazione dei programmi e l'eventuale necessità di una correzione di rotta causata dalle dinamiche ambientali
<ul style="list-style-type: none"> • Flessibilità
Capacità di adattarsi, dal punto di vista gestionale, al mutamento degli indirizzi politici definiti nel piano esecutivo di gestione
<ul style="list-style-type: none"> • Relazione tra settori
Capacità di gestire i rapporti trasversali tra settori, anche in presenza di conflitti organizzativi, senza il costante ricorso alla mediazione politica
<ul style="list-style-type: none"> • Relazione con l'utenza
Capacità di gestire i rapporti con l'utenza senza il costante ricorso all'intervento politico

Valutazione

a) Risultati strategici e operativi

<i>Elementi di valutazione</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Risultati strategici e operativi
Percezione del grado di raggiungimento dei risultati strategici e operativi

Valutazione

Guida per la compilazione

L'Assessore nell'ambito di un colloquio con il Segretario Comunale formulerà un giudizio per ciascun fattore e per ciascun responsabile coinvolto secondo i seguenti criteri:

- 0 – la prestazione non ha corrisposto alle attese del ruolo assegnato al soggetto, ed è stata caratterizzata da una prevalenza di profili di comportamento negativi pur in presenza di qualche profilo di comportamento positivo;
- 1 – la prestazione ha corrisposto alle attese del ruolo assegnato al soggetto e i comportamenti risultano in linea con quanto richiesto;
- 2 – la prestazione ha corrisposto alle attese del ruolo assegnato al soggetto, ed è inoltre caratterizzata da alcuni profili di comportamento significativamente positivi;
- 3 – la prestazione ha superato significativamente le attese del ruolo assegnato al soggetto, ed è caratterizzata da costanti comportamenti molto positivi.

3. AREA CRESCITA PROFESSIONALE

Competenza acquisita e/o esperienza	<u>Max pt. 20</u>	
Continuità nelle prestazioni	<u>Max pt. 20</u>	

Punteggio valutazione di risultato

Punteggio crescita professionale

Totale punteggio ai fini progressione orizzontale (Max pt. 140)

1) Competenza acquisita e/o esperienza

Viene valutato l'eventuale miglioramento delle competenze professionali del dipendente in rapporto al periodo di servizio, anche a seguito di percorsi formativi.

2) Continuità delle prestazioni

Viene valutato l'andamento delle prestazioni individuali in un periodo di tempo più esteso rispetto alla singola annualità di riferimento.

VALUTAZIONE DI RISULTATO

Scheda di valutazione dipendenti cat. D e C

ANNO _____

Responsabile _____

Categoria _____

Servizio _____

2. AREA COMPORAMENTI PROFESSIONALI

COMPORAMENTO	PUNTEGGIO MAX	VALUTAZIONE
10- Precisione e puntualità delle prestazioni svolte	Da 0 a 10 pt.	
11- Adattamento e orientamento all'utenza	Da 0 a 10 pt.	
12- Capacità di interazione professionale	Da 0 a 10 pt.	
13- Spirito di iniziativa	Da 0 a 10 pt.	
14- Capacità di approfondimento	Da 0 a 10 pt.	
15- Impegno personale, motivazione verso il proprio lavoro e tensione verso il risultato	Da 0 a 10 pt.	
16- Capacità di adattamento operativo	Da 0 a 10 pt.	

Punteggio massimo attribuibile 70 pt.

TOTALE

2. AREA RISULTATI

Indicazione degli obiettivi del Servizio di appartenenza:

Grado di raggiungimento degli obiettivi $\leq 50\%$	Fino a pt. 10	
Grado di raggiungimento degli obiettivi 50% - 70%	Da 10 a 20 pt.	
Grado di raggiungimento degli obiettivi $> 70\%$	Da 20 a 30 pt.	

Punteggio massimo attribuibile pt. 30

PUNTEGGIO COMPLESSIVO:

TOTALE

RETRIBUZIONE DI RISULTATO EROGABILE €

PUNTEGGIO OTTENUTO	PERCENTUALE EROGABILE
Da 81 a 100	81% 100%
Da 51 a 80	51% 80%
DA 31 a 50	Fino al 50%
Inferiore a 30 pt. = prestazione non significativa	Nessuna retribuzione di risultato

PUNTEGGIO TOTALE ASSEGNATO	PERCENTUALE RICONOSCIUTA

Il Responsabile del Servizio: _____

Accede alla valutazione per la progressione orizzontale SI NO

N.B.: la percentuale erogabile del premio di produttività può anche non coincidere esattamente con il punteggio ottenuto, pur dovendosi collocare nella fascia corrispondente indicata.

LEGENDA AREA COMPORTAMENTO SCHEDE DI VALUTAZIONE DIPENDENTI CAT. D E CAT. C

1. PRECISIONE E PUNTUALITÀ DELLE PRESTAZIONI SVOLTE

E' valutato il rendimento quali-quantitativo della prestazione resa. Esattamente si valutano la correttezza operativa e formale, la conformità alle regole, il rispetto delle procedure e della disciplina pertinente alle attività interessate alla prestazione, il rispetto di scadenze ed impegni. Come parametro, si farà riferimento all'ordinaria attività del servizio/ufficio nel periodo di valutazione.

2 - ADATTAMENTO E ORIENTAMENTO ALL'UTENZA

E' valutata, la disponibilità alle esigenze dell'utenza interna (colleghi degli uffici) e esterne dell'Ente. Esattamente: si valuta la sensibilità alle esigenze degli utenti, la capacità di rilevare i loro bisogni e il livello del servizio richiesto, la capacità di orientare il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate e la correttezza dei comportamenti e degli atteggiamenti tenuti.
In particolare nei rapporti con i colleghi si valuta la capacità di interazione con gli altri, la flessibilità nel recepire le loro esigenze.

3- CAPACITA' DI INTERAZIONE PROFESSIONALE

E' valutato il grado di collaborazione con i colleghi e le capacità di fornire un contributo positivo e dimostrando di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, senza personalizzazioni e protagonismo in un'ottica di superamento di logiche settoriali/di ufficio.

4 - SPIRITO DI INIZIATIVA

E' valutata la capacità di agire e decidere prima a di essere costretti dalle circostanze dimostrando di saper anticipare gli effetti delle azioni utilizzando l'esperienza e cogliendo le nuove opportunità.

5- CAPACITA' DI APPROFONDIMENTO

E' valutata la capacità, l'attitudine e l'autonomia all'approfondimento delle materie inerenti il proprio servizio, anche in relazione alla risoluzione di specifici problemi.

6- IMPEGNO PERSONALE, MOTIVAZIONE VERSO IL PROPRIO LAVORO E TENSIONE VERSO IL RISULTATO.

Viene valutato l'impegno profuso nella prestazione lavorativa e l'attenzione al perseguimento dell'obiettivo finale .

7 – CAPACITA' DI ADATTAMENTO OPERATIVO

E' valutata la disponibilità al cambiamento.
In particolare si valuta la capacità di adattarsi alle modifiche organizzative ed operative con riferimento alla diversificazione del contesto operativo e delle competenze assegnate.

Schede di valutazione personale cat. C e D.doc

3. AREA CRESCITA PROFESSIONALE

Competenza acquisita e/o esperienza	<u>Max pt. 20</u>	
Continuità nelle prestazioni	<u>Max pt. 20</u>	

Punteggio valutazione di risultato _____

Punteggio crescita professionale _____

Totale punteggio ai fini progressione orizzontale (Max pt. 140) _____

3) Competenza acquisita e/o esperienza

Viene valutato l'eventuale miglioramento delle competenze professionali del dipendente in rapporto al periodo di servizio, anche a seguito di percorsi formativi.

4) Continuità delle prestazioni

Viene valutato l'andamento delle prestazioni individuali in un periodo di tempo più esteso rispetto alla singola annualità di riferimento.

AREA COMPORAMENTI PROFESSIONALI – PERSONALE EDUCATIVO ASILO NIDO

COMPORAMENTO		Punteggio	Valutazione
QUALITA'	Capacità di analizzare e di rappresentare le caratteristiche e i bisogni dei bambini per orientare le scelte operative della sezione o del nido. Capacità di instaurare con i bambini relazioni rispondenti alle loro esigenze affettive e agli aspetti educativi. Prendersi cura dell'ambiente in modo da renderlo accogliente e in grado di favorire il gioco, la relazione tra i bambini e tra bambini e adulti.	Da 0 a 10 pt.	
IMPEGNO	Diponibilità a rivedere periodicamente gli obiettivi del proprio lavoro e della sezione utilizzando appropriati strumenti di verifica e di valutazione. Disponibilità a definire la propria operatività al variare dell'organizzazione del servizio e della domanda dell'utenza.	Da 0 a 10 pt.	
AUTONOMIA	Capacità di riconoscere, elaborare ed intervenire in prima persona con efficaci orientamenti operativi per far fronte a problematiche educative complesse. Capacità di individuare soluzioni ed assumersi in prima persona responsabilità relative al buon funzionamento della sezione.	Da 0 a 10 pt.	
SPIRITO D'INIZIATIVA	Capacità di rileggere la propria esperienza per attivare nuove iniziative coerenti con gli obiettivi del servizio/sezione. Interesse ad individuare ed offrire suggerimenti per migliorare il funzionamento della sezione e/o del servizio.	Da 0 a 10 pt.	
RELAZIONE CON L'UTENZA	Capacità di analizzare e di rappresentare le caratteristiche e le aspettative delle famiglie per orientare le scelte operative della sezione. Attenzione al ruolo e al contributo dei genitori nella gestione educativa della sezione.	Da 0 a 10 pt.	
CAPACITA' DI INTERAZIONE PROFESSIONALE	Disponibilità a collaborare con flessibilità con il gruppo di lavoro (educatrici e ausiliarie) e a condividere le decisioni riguardanti le attività della sezione o del nido. Interesse a valorizzare ed integrare i contributi dei diversi referenti organizzativi: Responsabile del servizio e Pedagogista.	Da 0 a 10 pt.	
CAPACITA' DI APPROFONDIMENTO	Interesse a sviluppare il proprio sapere professionale partecipando a corsi di formazione e di aggiornamento o, autonomamente, ad iniziative di approfondimento su tematiche pedagogiche.	Da 0 a 10 pt.	
Punteggio max attribuibile 70 pt.		TOTALE	

VALUTAZIONE DI RISULTATO

Scheda di valutazione dipendenti cat. A e B

ANNO _____

Responsabile _____

Categoria _____

Servizio _____

3. AREA COMPORAMENTI

COMPORAMENTO	PUNTEGGIO MAX	VALUTAZIONE
17- Precisione e puntualità delle prestazioni svolte	Max 20 pt.	
18- Impegno personale, motivazione verso il proprio lavoro e tensione verso il risultato	Max 20 pt.	
19- Capacità di adattamento operativo	Max 20 pt.	
20- Adattamento e orientamento all'utenza	Max 20 pt.	

TOTALE

2. AREA RISULTATI

		TOTALE
Raggiungimento degli obiettivi assegnati	Max 20 pt.	

PUNTEGGIO COMPLESSIVO:

--

RETRIBUZIONE DI RISULTATO EROGABILE €

PUNTEGGIO OTTENUTO	PERCENTUALE EROGABILE
Da 81 a 100	81% 100%
Da 51 a 80	51% 80%
Fino a 50	Inferiore a 50%
Inferiore a 30 pt. = prestazione non significativa	Nessuna retribuzione di risultato

PUNTEGGIO TOTALE ASSEGNATO	PERCENTUALE RICONOSCIUTA

Il Responsabile del Servizio: _____

Accede alla valutazione per la progressione orizzontale SI NO

N.B.: la percentuale erogabile del premio di produttività può anche non coincidere esattamente con il punteggio ottenuto, pur dovendosi collocare nella fascia corrispondente indicata.

LEGENDA AREA COMPORTAMENTO SCHEDE DI VALUTAZIONE DIPENDENTI CAT. A E CAT. B

1. PRECISIONE E PUNTUALITÀ DELLE PRESTAZIONI SVOLTE

E' valutato il rendimento quali-quantitativo della prestazione resa. Esattamente si valutano la correttezza operativa e formale, la conformità alle regole, il rispetto delle procedure e della disciplina pertinente alle attività interessate alla prestazione, il rispetto di scadenze ed impegni. Come parametro, si farà riferimento all'ordinaria attività del servizio/ufficio nel periodo di valutazione.

2 - IMPEGNO PERSONALE, MOTIVAZIONE VERSO IL PROPRIO LAVORO E TENSIONE VERSO IL RISULTATO

Viene valutato l'impegno profuso nella prestazione lavorativa e l'attenzione al perseguimento dell'obiettivo finale.

3 - CAPACITÀ DI ADATTAMENTO OPERATIVO

E' valutata la disponibilità al cambiamento. In particolare si valuta la capacità di adattarsi alle modifiche organizzative ed operative con riferimento alla diversificazione del contesto operativo e delle competenze assegnate.

4- ADATTAMENTO E ORIENTAMENTO ALL'UTENZA

E' valutata, la disponibilità alle esigenze dell'utenza interna (collegi degli uffici) e esterne dell'Ente. Esattamente: si valuta la sensibilità alle esigenze degli utenti, la capacità di rilevare i loro bisogni e il livello del servizio richiesto, la capacità di orientare il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate e la correttezza dei comportamenti e degli atteggiamenti tenuti.
In particolare nei rapporti con i collegi si valuta la capacità di interazione con gli altri, la flessibilità nel recepire le loro esigenze.

3. AREA CRESCITA PROFESSIONALE

Competenza acquisita e/o esperienza	<u>Max pt. 20</u>	
Continuità nelle prestazioni	<u>Max pt. 20</u>	

Punteggio valutazione di risultato _____

Punteggio crescita professionale _____

Totale punteggio ai fini progressione orizzontale (Max pt. 140) _____

5) Competenza acquisita e/o esperienza

Viene valutato l'eventuale miglioramento delle competenze professionali de dipendente in rapporto al periodo di servizio, anche a seguito di percorsi formativi.

6) Continuità delle prestazioni

Viene valutato l'andamento delle prestazioni individuali in un periodo di tempo più esteso rispetto alla singola annualità di riferimento.

METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO GENERALE

OBIETTIVI PERMANENTI

- Assiste gli organi dell'Ente in ordine alla conformità dell'azione amministrativa alle leggi, allo Statuto e ai regolamenti
- Partecipa con funzioni consultive, referenti e di assistenza alle riunioni del Consiglio e della Giunta e ne cura la verbalizzazione
- Nel rispetto delle direttive del Sindaco, sovrintende e coordina l'attività dei Dirigenti, anche presiedendo la Conferenza di Direzione Operativa
- Roglia tutti i contratti e le scritture private in cui l'Ente è parte, secondo quanto stabilito dal Regolamento comunale dei contratti
- Svolge ogni altra funzione attribuitagli dallo Statuto, dai regolamenti o conferitagli dal Sindaco con propri atti, direttive, disposizioni scritte o verbali
- Orienta le scelte programmatiche dei Settori e dei Servizi al fine di assicurare la coerenza del quadro strategico definito mediante studi, progetti, etc.
- Esprime pareri legali agli organi di governo dell'Ente e ai dirigenti
- Produce documenti di indirizzo e norme organizzative indicanti processi e procedimenti conseguenti a innovazioni legislative, regolamentari e contrattuali
- Indirizza lo sviluppo e l'aggiornamento delle tecnologie e delle metodologie gestionali, ai fini del miglioramento continuo del rapporto risultati/servizi attesi
- Orienta lo sviluppo e il controllo degli aspetti organizzativi favorendo lo sviluppo delle professionalità necessarie, del clima e della managerialità
- Esamina con interazione gli atti sottoposti ad esame dagli organi dell'Ente
- Si adopera per la risoluzione delle conflittualità intersettoriali
- Supporta l'organo politico per la tutela e lo sviluppo di una positiva immagine del Comune presso la Comunità locale, l'utenza e gli enti e organismi esterni
- Assiste gli organi nei contenziosi contrattuali con imprese appaltatrici di opere e servizi
- Presiede la delegazione trattante di parte pubblica, ovvero partecipa come componente alla delegazione intercomunale dell'Unione R&G
- Collabora con il Nucleo di Valutazione nelle attività propedeutiche alla valutazione dei titolari di posizione organizzativa e partecipando al processo di valutazione degli stessi

METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO GENERALE

N	PARAMETRI	PESO	VALUTAZIONE				Punti	
			60%	70%	80%	90%		100%
1	Qualità e competenze espresse nel supportare e assistere gli organi amministrativi dell'Ente	15						
2	Qualità e competenze espresse nel supportare l'azione dei dirigenti, stimolandone lo sviluppo professionale sul fronte dei sistemi di direzione	15						
3	Attitudine a svolgere un'efficace azione di coordinamento direzionale e di soluzione dei conflitti intersettoriali	15						
4	Qualità espressa nel supportare l'Ente nella conduzione di negoziazioni e nella gestione di eventuali contenziosi	15						
5	Qualità espressa nel contribuire positivamente all'immagine dell'Ente	15						
6	Qualità espressa nella elaborazione delle proposte e nella gestione delle trattative in ambito delegazione trattante	10						
7	Grado di raggiungimento degli obiettivi specifici concordati con il Sindaco	15						
8	Impegno personale, motivazione, iniziativa							

Valutazione - Punti: +1 min - +5 max

LA SOMMA DEI PUNTI OTTENUTI INDICA LA % DA APPLICARE AL VALORE MAX RICONOSCIBILE (10% RLA)