COMUNE DI CESENATICO

SISTEMA DI VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE
DEL PERSONALE DIRIGENTE

MANUALE PER LA VALUTAZIONE

Approvato con deliberazione della Giunta Comunale n. 436 in data 28/12/2010

INDICE

Finalità della valutazione **Pag. 3**

Oggetto della valutazione **Pag. 4**

Metodologia di valutazione **Pag. 6**

Soggetti preposti alla valutazione **Pag. 12**

Strumenti della valutazione **Pag. 13**

Tempistica della valutazione **Pag. 14**

Comunicazione della valutazione **Pag. 15**

Conversione della valutazione in trattamento economico accessorio **Pag. 16**

Errori da evitare nella valutazione **Pag. 17**

Appendice:

- **Bonus annuale delle eccellenze** **Pag. 19**
- **Premio annuale per l'innovazione** **Pag. 19**

Allegato:

Scheda di valutazione **Pag. 20**

FINALITA' DELLA VALUTAZIONE

Il processo di valutazione dei Dirigenti persegue differenti finalità, prima fra tutte quella di orientare la prestazione dei Dirigenti verso il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente, ma anche la valorizzazione dei Dirigenti, l'introduzione di una cultura organizzativa della responsabilità per il miglioramento della performance rivolta allo sviluppo della qualità dei servizi offerti e del merito, l'assegnazione dell'indennità di risultato.

Il processo di valutazione permette al valutatore di:

- attivare un miglior dialogo con i valutati sugli obiettivi da raggiungere e sui risultati conseguiti;
- migliorare la trasparenza nei rapporti con i valutati;
- migliorare l'efficienza delle differenti aree soggette a valutazione.

Il processo di valutazione inoltre permette al valutato di:

- migliorare la conoscenza dei propri compiti;
- aumentare la partecipazione nella definizione degli obiettivi;
- promuovere la propria immagine;
- migliorare la conoscenza sui parametri e sui risultati della valutazione del suo lavoro.

OGGETTO DELLA VALUTAZIONE

Oggetto della valutazione dei Dirigenti è il raggiungimento degli obiettivi programmati, il contributo assicurato alla performance generale della struttura, la performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità e le competenze e i relativi comportamenti tenuti dai Dirigenti sia nell'ambito dello svolgimento delle proprie attività sia per ottenere i risultati prefissati.

Valutazione del raggiungimento degli obiettivi programmati

Gli obiettivi dei quali si andrà a verificare il raggiungimento dovranno possedere determinate caratteristiche, in particolare:

a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard se definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Valutazione della qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura

La valutazione riguarda la qualità del contributo fornito dal Dirigente alla performance dell'intero Ente.

Valutazione della performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità

La valutazione riguarda la performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità nella realizzazione dell'attività istituzionale.

Valutazione delle competenze

La valutazione delle competenze prende in considerazione i seguenti criteri:

- l'organizzazione
intesa come la capacità dimostrata di partecipare alla costruzione degli obiettivi, di tradurre gli obiettivi in piani di azione e di realizzare gli stessi, di adattarsi ai cambiamenti;

- l'innovazione
intesa come la capacità dimostrata di stimolare l'innovazione sostenendo in modo costruttivo gli interventi già attivati o da attivarsi a livello tecnologico/organizzativo/procedurale;

- la collaborazione, la comunicazione e l'integrazione
intese come le capacità dimostrate di lavorare in gruppo e di collaborare con persone inserite in altri settori/Enti al fine della realizzazione dei progetti e/o della risoluzione di problemi;

- l'orientamento al Cliente
intesa come la capacità dimostrata di ascoltare e mettere in atto soluzioni che, pur nel rispetto delle regole organizzative, non comportino un'applicazione pedissequa e / o distorta delle norme al fine della soddisfazione del Cliente interno (Collega) ed esterno (Cittadino/Utente) all'Amministrazione e del raggiungimento di alti traguardi qualitativi del servizio.

- la valutazione dei propri Collaboratori
intesa come la capacità dimostrata di perseguire l'intero processo valutativo nei confronti dei propri Collaboratori e di differenziare i giudizi.

METODOLOGIA DELLA VALUTAZIONE

Le modalità di espressione della valutazione avvengono mediante l'utilizzo delle scale numeriche con valori crescenti oscillanti da 0 a 10.

La ponderazione deve essere strutturata in modo da evidenziare i fattori valutativi che il Comune ritiene prioritario perseguire e/o che considera cruciali per le funzioni assegnate. La ponderazione deve essere resa nota al dirigente nella fase di programmazione dell'anno oggetto di valutazione.

Per quanto concerne il ***raggiungimento degli obiettivi*** *l'attribuzione del punteggio da 0 a 10 assume il seguente significato:*

- **da 0 a 2** - Obiettivo non raggiunto
- **da 3 a 7** - Obiettivo parzialmente raggiunto
- **da 8 a 10** - Obiettivo raggiunto

Il punteggio all'interno delle diverse classi dipende dalla graduazione dello stato di raggiungimento dell'obiettivo.

Il ***punteggio della valutazione del raggiungimento degli obiettivi*** è dato dalla sommatoria dei punteggi ottenuti dal prodotto fra le % dei singoli pesi attribuiti agli obiettivi e le relative valutazioni numeriche degli obiettivi stessi.
In caso di assenza dei pesi % dei singoli obiettivi, si sommano le valutazioni numeriche attribuite ai singoli obiettivi e si rapporta la sommatoria stessa al numero degli obiettivi stessi.

Per quanto concerne la ***qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura****, l'attribuzione del punteggio assume il seguente significato:*

- **da 1 a 2** – Bassa qualità del contributo
- **da 3 a 8** – Media qualità del contributo
- **da 9 a 10** – Alta qualità del contributo

Il ***punteggio della valutazione della qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura*** è dato dalla valutazione numerica attribuita al contributo stesso.

Per quanto concerne la ***performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità****, l'attribuzione del punteggio assume il seguente significato:*

- **da 1 a 2** – Performance bassa
- **da 3 a 8** – Performance media
- **da 9 a 10** – Performance alta

Il ***punteggio della valutazione della performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità*** è dato dalla valutazione numerica attribuita alla performance stessa.

Per quanto concerne le ***competenze*** *e i relativi comportamenti, tenuti dai Dipendenti sia nell'ambito dello svolgimento delle proprie attività e sia per ottenere i risultati prefissati, l'attribuzione dei punteggi specifici da 1 a 10 assume i seguenti significati:*

Organizzazione

(capacità dimostrata di partecipare alla costruzione degli obiettivi, di tradurre gli obiettivi in piani di azione e di realizzare gli stessi, di adattarsi ai cambiamenti)

Punteggi 1 – 2 – 3: il comportamento lavorativo non rispetta le scadenze in relazione ai singoli procedimenti

Punteggi 4 – 4,5 – 5: il comportamento lavorativo è concentrato sulla risoluzione dei singoli problemi all'atto della loro manifestazione e sulle urgenze

Punteggi 6 – 7 – 8: il comportamento lavorativo è concentrato sulla programmazione dell'attività in relazione alle priorità ed importanza delle problematiche

Punteggi 8,5 – 9 – 10: il comportamento lavorativo è concentrato, in base alle priorità, sulla programmazione delle proprie attività, sull'individuazione degli eventuali ostacoli e delle relative risoluzioni al fine del raggiungimento degli obiettivi

Innovazione

(capacità dimostrata di stimolare l'innovazione sostenendo in modo costruttivo gli interventi già attivati o da attivarsi a livello tecnologico / organizzativo / procedurale)

Punteggi 1 – 2 – 3: il comportamento lavorativo è conflittuale rispetto alle innovazioni ed ai cambiamenti (es. ostacola gli interventi necessari a seguito di modifiche normative / gestionali)

Punteggi 4 – 4,5 – 5: il comportamento lavorativo è indifferente rispetto alle innovazioni ed ai cambiamenti (es. non propone gli interventi necessari a seguito di modifiche normative / gestionali)

Punteggi 6 – 7 – 8: il comportamento lavorativo è realizzativo di interventi innovativi proposti da altri

Punteggi 8,5 – 9 – 10: il comportamento lavorativo è propositivo di interventi innovativi nell'ambito del proprio settore e / o di più settori

Collaborazione, comunicazione e integrazione

(capacità dimostrate di lavorare in gruppo e di collaborare con persone inserite in altri settori al fine della realizzazione dei progetti e/o della risoluzione di problemi)

Punteggi 1 – 2 – 3: il comportamento lavorativo è conflittuale rispetto all'integrazione ed alla collaborazione

Punteggi 4 – 4,5 – 5: il comportamento lavorativo è indifferente rispetto all'integrazione ed alla collaborazione

Punteggi 6 – 7 – 8: il comportamento lavorativo è partecipativo all'integrazione ed alla collaborazione richiesta da altri

Punteggi 8,5 – 9 – 10: il comportamento lavorativo è sollecitativo dell'integrazione e della collaborazione (es. propone conferenze di servizio per la risoluzione di problemi intersettoriali)

Orientamento al Cliente

(capacità dimostrata di ascoltare e mettere in atto soluzioni che, pur nel rispetto delle regole organizzative, non comportino un'applicazione pedissequa e distorta delle norme al fine della soddisfazione del Cliente interno (Collega) ed esterno (Cittadino/Utente) all'Amministrazione e del raggiungimento di alti traguardi qualitativi del servizio)

Punteggi 1 – 2 – 3: il comportamento lavorativo è conflittuale o indifferente ai bisogni del Cliente interno e / o esterno

Punteggi 4 – 4,5 – 5: il comportamento lavorativo è di risposta meramente normativa ai bisogni del Cliente interno e / o esterno (es. formulazione di risposte che segue formalismi burocratici o deleganti)

Punteggi 6 – 7 – 8: il comportamento lavorativo è di attenzione positiva ai bisogni del Cliente interno e / o esterno

Punteggi 8,5 – 9 – 10: il comportamento lavorativo è interpretativo dei bisogni del Cliente, interno e / o esterno, al fine di una ricerca della migliore soluzione, anche mediante il coinvolgimento di altre persone interessate e / o la propositività di cambiamenti organizzativi / procedurali.

Valutazione dei propri Collaboratori

(capacità dimostrata di perseguire l'intero processo valutativo nei confronti dei propri Collaboratori e di differenziare i giudizi)

Punteggi 1 – 2 – 3: il comportamento è tendente alla non applicazione dell'intero processo valutativo (es. non comunica in sede di programmazione i fattori oggetto di valutazione ai propri Collaboratori)

Punteggi 4 – 4,5 – 5: il comportamento è tendente all'applicazione dell'intero processo valutativo, ma con una valutazione uniforme, non differenziata, dei propri Collaboratori

Punteggi 6 – 7 – 8: il comportamento è tendente all'applicazione dell'intero processo valutativo e alla realizzazione di una valutazione critica, differenziata, dei propri Collaboratori

Punteggi 8,5 – 9 – 10: il comportamento è tendente all'applicazione dell'intero processo valutativo, alla realizzazione di una valutazione critica, differenziata, dei propri Collaboratori e propositivo di azioni di sviluppo da intraprendere (es. formazione, affiancamento, …) a seguito delle valutazioni dei Collaboratori stessi

Il punteggio specifico attribuito all'interno delle diverse classi dipende dalla graduazione dello stato di manifestazione della competenza.

Il peso delle singole competenze può essere differente fra i diversi dirigenti a seconda di ciò che il Direttore Generale ritiene prioritario perseguire e/o che considera cruciale per i servizi assegnati ai dirigenti stessi.

Il ***punteggio della valutazione delle competenze*** è dato dalla sommatoria dei punteggi ottenuti dal prodotto fra le % dei singoli pesi attribuiti alle competenze e le relative valutazioni numeriche delle competenze stesse.
In caso di assenza dei pesi % delle singole competenze, si sommano le valutazioni numeriche attribuite alle singole competenze e si rapporta la sommatoria stessa al numero delle competenze stesse.

Il ***punteggio finale della valutazione della performance individuale*** è dato dalla sommatoria dei punteggi ottenuti dal prodotto fra le % dei singoli pesi attribuiti alle differenti aree valutative (obiettivi, contributo alla performance generale della struttura, performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità e competenze) e le relative valutazioni numeriche.
In caso di assenza dei pesi % delle singole aree valutative, si sommano le valutazioni numeriche attribuite alle singole aree valutative e si rapporta la sommatoria stessa al numero delle aree stesse.

SOGGETTI PREPOSTI ALLA VALUTAZIONE

Il soggetto preposto alla valutazione finale è il Sindaco supportato dalle attività del Nucleo di Valutazione.

Il Nucleo di Valutazione nell'espletamento delle sue funzioni si può avvalere di tutte quelle informazioni (es. autovalutazioni dei Dirigenti, valutazione dei Dirigenti colleghi, valutazione dei Collaboratori del Dirigente valutato, …) che ritiene opportuno ricevere.

STRUMENTI DELLA VALUTAZIONE

Lo strumento utilizzato per l'estrinsecazione della valutazione è la **scheda di valutazione** (riportata in allegato).

Tale scheda si compone in quattro sezioni:

- la prima sezione riguarda l'intestazione dalla quale si evince i dati identificativi del valutato;

- la seconda sezione riguarda la valutazione degli obiettivi, della qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura e della performance relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità; dalla quale si evince per la sezione relativa alla valutazione degli obiettivi: gli obiettivi prefissati, gli indicatori di risultato, il peso, la valutazione numerica e il punteggio totale attribuito; per la sezione relativa alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura: la valutazione numerica / punteggio attribuito; per la sezione inerente alla performance relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità: la valutazione numerica / punteggio attribuito;

- la terza sezione riguarda la valutazione delle competenze dalla quale si evince le competenze considerate, i pesi, la valutazione numerica e il punteggio totale attribuito;

- la quarta sezione riguarda la valutazione della performance individuale dalla quale si evince il punteggio delle differenti aree valutative (obiettivi – performance generale – performance ambito organizzativo - competenze), il peso, il punteggio totale, l'eventuale giudizio, le eventuali osservazioni del valutato, la data e le firme del valutato e del valutatore.

.

TEMPISTICA DELLA VALUTAZIONE

La finalità di orientamento delle prestazioni dei Dirigenti implica una verifica periodica sulle aree valutative dei Dirigenti stessi.

Tale verifica periodica, da realizzarsi da parte del Nucleo di Valutazione, in particolare deve permettere di verificare lo stato di avanzamento nel raggiungimento degli obiettivi, di analizzare gli eventuali scostamenti da quanto prefissato, di individuare opportune azioni correttive, di ridefinire gli obiettivi in presenza ad esempio di un cambiamento di priorità.

Tale verifica quindi deve prendere in considerazione il periodo in questione per l'analisi sopra evidenziata ed il periodo intercorrente fino alla fine dell'anno allo scopo di verificare e risolvere eventuali problematiche che possano sorgere nella realizzazione delle attività future.

La verifica periodica permette di raccogliere dati ed informazioni utili per la valutazione finale.

Oltre alla verifica periodica viene realizzata una verifica finale sull'intero anno da parte del Sindaco supportato dal Nucleo di Valutazione.

Il processo di valutazione delle performance dell'esercizio precedente si conclude entro il mese di aprile di ogni anno.

COMUNICAZIONE DELLA VALUTAZIONE

Il colloquio di valutazione è una fase di fondamentale importanza in quanto a seconda delle sue modalità di realizzazione si stabilisce o meno il raggiungimento delle finalità proposte con la valutazione stessa.

Tale colloquio viene realizzato periodicamente, con le modalità indicate nel paragrafo relativo alla tempistica della valutazione, tra il Nucleo di Valutazione ed il valutato.

Il colloquio finale dell'intero anno avviene invece fra il Sindaco, supportato dal Nucleo di Valutazione, o se delegato, fra il Nucleo stesso ed il valutato.
Nell'ambito di tale colloquio si analizzano i risultati ottenuti nell'anno in esame, i problemi e le relative cause e gli eventuali azioni di sviluppo (es. formazione, affiancamento, …) ritenute necessarie per il miglioramento della prestazione o per la risoluzione dei problemi.

Il colloquio di valutazione deve essere quindi preparato con cura e con una chiara definizione di quelle che saranno le fasi ed i relativi argomenti da trattare durante il colloquio stesso.

Il colloquio di valutazione deve essere visto come strumento necessario per raggiungere gli obiettivi e per risolvere i problemi.

Il dirigente valutato può esporre a voce o per iscritto le eventuali osservazioni.

CONVERSIONE DELLA VALUTAZIONE IN TRATTAMENTO ECONOMICO ACCESSORIO

La valutazione e la conseguente distribuzione del trattamento economico accessorio per la performance individuale dei Dirigenti verrà effettuata sulla base del fondo disponibile per il trattamento economico medesimo.

Ai fini della ripartizione del fondo per il trattamento economico accessorio per la performance individuale il Nucleo di Valutazione, in base al punteggio complessivo della performance individuale, colloca i Dirigenti all'interno di differenti fasce, almeno tre, secondo quanto previsto dal D.Lgs. 150/2009.

ERRORI DA EVITARE NELLA VALUTAZIONE

Nell'ambito della valutazione ed in particolare nei colloqui occorre tenere presente alcuni errori da evitare:

- **l'alone**: basare la valutazione complessiva su un'unica caratteristica, positiva o negativa, che copra come un alone le altre caratteristiche della persona;

- **l'indulgenza**: formulare una valutazione superiore a quella effettivamente meritata a seguito di una tendenza alla bontà o al quieto vivere;

- **la severità**: basare la valutazione su criteri molto rigidi e selettivi;

- **il pregiudizio**: basare la valutazione su preconcetti verso persone o gruppi di persone, politici, ecc..

- **la proiezione**: basare la valutazione sull'assomiglianza del valutato al valutatore;

- **il contrasto**: basare la valutazione esaltando gli aspetti della personalità del valutato opposti a quelli del valutatore;

- **la tendenza centrale**: formulare le valutazioni prediligendo valori medi della scala numerica del giudizio;

- **la memoria**: basare le valutazioni su giudizi espressi precedentemente senza considerare gli eventuali cambiamenti avvenuti.

- **valutare non significa solo formulare un giudizio**: il giudizio costituisce solo l'atto conclusivo di un processo che ha lo scopo di indirizzare e migliorare le prestazioni;

- **valutare non significa solo premiare o non premiare**: il premio può costituire la conseguenza del processo ma non lo scopo principale che risulta essere quello di strumento di gestione;

- **valutare non significa solo compilare una scheda**: la scheda costituisce solo un aiuto alla omogeneizzazione del risultato finale del processo.

APPENDICE
BONUS ANNUALE DELLE ECCELLENZE

Il bonus annuale delle eccellenze, se istituito secondo la previsione dell’art. 18 del Regolamento per l’Ordinamento degli Uffici e dei Servizi, è assegnato alle performance eccellenti individuate in non più del cinque per cento del Personale, Dirigente e non, che si è collocato nella fascia di merito alta.

Il Personale premiato con il bonus annuale può accedere al premio annuale per l'innovazione a condizione che rinunci al bonus stesso.

Nei limiti delle risorse disponibili, la contrattazione collettiva nazionale determinerà l'ammontare del bonus annuale delle eccellenze.

APPENDICE
PREMIO ANNUALE PER L’INNOVAZIONE

Il premio annuale per l'innovazione, se istituito secondo la previsione dell’art. 18 del Regolamento per l’Ordinamento degli Uffici e dei Servizi, di valore non superiore all'ammontare del bonus annuale di eccellenza per ciascun Dipendente premiato, viene assegnato al miglior progetto realizzato nell'anno, in grado di produrre un significativo cambiamento dei servizi offerti o dei processi interni di lavoro, con un elevato impatto sulla performance dell'organizzazione.

L'assegnazione del premio per l'innovazione compete al Nucleo di valutazione sulla base di una valutazione comparativa delle candidature presentate da singoli Dirigenti e Dipendenti o da gruppi di lavoro.

COMUNE DI
CESENATICO

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI

ANNO DI RIFERIMENTO

_____

VALUTATO:

Cognome e Nome _____

Settore _____

AREA DI VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DELLE PERFORMANCE

VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

OBIETTIVI	INDICATORI	PESO	VALUTAZIONE NUMERICA			PUNTEGGIO
1.						
			da 0 a 2 No	da 3 a 7 Parzial.	da 8 a 10 Si	
2.						
			da 0 a 2 No	da 3 a 7 Parzial.	da 8 a 10 Si	
3.						
			da 0 a 2 No	da 3 a 7 Parzial.	da 8 a 10 Si	
4.						
			da 0 a 2 No	da 3 a 7 Parzial.	da 8 a 10 Si	
5.						
			da 0 a 2 No	da 3 a 7 Parzial.	da 8 a 10 Si	

Punteggio Totale Obiettivi

VALUTAZIONE DELLA QUALITA' DEL CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE GENERALE DELLA STRUTTURA

Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura

Bassa da 1 a 2	Media da 3 a 8	Alta da 9 a 10

Punteggio qualità contributo alla performance generale

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE RELATIVA ALL'AMBITO ORGANIZZATIVO DI DIRETTA RESPONSABILITA'

Performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità

Bassa da 1 a 2	Media da 3 a 8	Alta da 9 a 10	

Punteggio performance ambito organizzativo

AREA DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE

FATTORI	PESO	VALUTAZIONE NUMERICA			PUNTEGGIO
1. ORGANIZZAZIONE					
Il comportamento lavorativo non rispetta le scadenze in relazione ai singoli procedimenti o impegni		1	2	3	
Il comportamento lavorativo è concentrato sulla risoluzione dei singoli problemi all'atto della loro manifestazione e sulle urgenze		4	4,5	5	
Il comportamento lavorativo è concentrato sulla programmazione dell'attività in relazione alle priorità ed importanza delle problematiche		6	7	8	
Il comportamento lavorativo è concentrato, in base alle priorità, sulla programmazione delle proprie attività, sull'individuazione degli eventuali ostacoli e delle relative risoluzioni al fine del raggiungimento degli obiettivi		8,5	9	10	
2. INNOVAZIONE					
Il comportamento lavorativo è conflittuale rispetto alle innovazioni ed ai cambiamenti (es. ostacola gli interventi necessari a seguito di modifiche normative/gestionali)		1	2	3	
Il comportamento lavorativo è indifferente rispetto alle innovazioni ed ai cambiamenti (es. non propone gli interventi necessari a seguito di modifiche normative/gestionali)		4	4,5	5	
Il comportamento lavorativo è realizzativo di interventi innovativi proposti da altri		6	7	8	
Il comportamento lavorativo è propositivo di interventi innovativi nell'ambito del proprio settore e / o di più settori		8,5	9	10	
3. COLLABORAZIONE, COMUNICAZIONE E INTEGRAZIONE					
Il comportamento lavorativo è conflittuale rispetto all'integrazione ed alla collaborazione		1	2	3	
Il comportamento lavorativo è indifferente rispetto all'integrazione ed alla collaborazione		4	4,5	5	
Il comportamento lavorativo è partecipativo all'integrazione ed alla collaborazione richiesta da altri		6	7	8	
Il comportamento lavorativo è sollecitativo dell'integrazione e della collaborazione (es. propone conferenze di servizio per la risoluzione di problemi intersettoriali)		8,5	9	10	
4. ORIENTAMENTO AL CLIENTE					
Il comportamento lavorativo è conflittuale o indifferente ai bisogni del cliente interno (Collega) e / o esterno (Cittadino/Utente)		1	2	3	
Il comportamento lavorativo è di risposta meramente normativa ai bisogni del cliente interno e / o esterno (es. formulazione di risposte che segue formalismi burocratici o deleganti)		4	4,5	5	
Il comportamento lavorativo è di attenzione positiva ai bisogni del cliente interno e / o esterno		6	7	8	
Il comportamento lavorativo è interpretativo dei bisogni del cliente, interno e/o esterno, al fine di una ricerca della migliore soluzione, anche mediante il coinvolgimento di altre persone interessate e / o la propositività di cambiamenti organizzativi / procedurali		8,5	9	10	
5. VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI					
Il comportamento è tendente alla non applicazione dell'intero processo valutativo (es. non comunica in sede di programmazione i fattori oggetto di valutazione ai propri Collaboratori)		1	2	3	
Il comportamento è tendente all'applicazione dell'intero processo valutativo, ma con una valutazione uniforme, non differenziata, dei propri Collaboratori		4	4,5	5	
Il comportamento è tendente all'applicazione dell'intero processo valutativo e alla realizzazione di una valutazione critica, differenziata, dei propri Collaboratori		6	7	8	
Il comportamento è tendente all'applicazione dell'intero processo valutativo, alla realizzazione di una valutazione critica, differenziata, dei propri Collaboratori e propositivo di azioni di sviluppo da intraprendere (es. formazione, affiancamento, …) a seguito delle valutazioni dei Collaboratori stessi		8,5	9	10	
Peso Totale Competenze	100%	**Punteggio Totale Competenze**			

AREA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

	Punteggio	Peso	Punteggio pesato	
Punteggio Totale Obiettivi				A
Punteggio qualità contributo alla performance generale				B
Punteggio performance ambito organizzativo				C
Punteggio Totale Competenze				D
Valutazione della Performance Individuale (A + B + C + D)				

EVENTUALI OSSERVAZIONI DEL VALUTATO

Firma Valutatore _____ **Data** _____ **Firma Valutato** _____