



COMUNE DI SAN GIORGIO IN BOSCO
Provincia di Padova

**REGOLAMENTO PER L'ISTITUZIONE E L'APPLICAZIONE DEL
SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE**

(Artt. 1 – 16 del D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150)

(Approvato con deliberazione giuntale n. 79 in data 06.05.2014)

MARZO 2014

INDICE

Art. 1 – Oggetto e finalità

Art. 2 – Soggetti del processo di misurazione e valutazione della performance

Art. 3 – Ciclo della Performance

Art. 4 – Programmazione

Art. 5 – Piano della Performance

Art. 6 – Assegnazione degli obiettivi oggetto di valutazione

Art. 7 – Monitoraggio

Art. 8 – Verifica finale e valutazione

Art. 9 – Ricorsi avverso la valutazione individuale – Procedure di conciliazione

Art. 10 – Analisi di *benchmarking*

Art. 11 – Trasparenza

Art. 12 – Pubblicazione – entrata in vigore

Art. 1
Oggetto e finalità

1. Il presente regolamento disciplina il sistema di misurazione e di valutazione della performance della struttura organizzativa dell'ente e dei suoi dipendenti, al fine di migliorare la qualità dei servizi resi e implementare le competenze professionali del personale, rendendo possibile il sistema premiale in un adeguato sistema di trasparenza.

Art. 2
Soggetti del processo di misurazione e valutazione della performance

1. Nel processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale dell'ente intervengono: il Sindaco, la Giunta, il Segretario Comunale, il Nucleo di Valutazione, i Responsabili dei servizi-Aree, il servizio di controllo di gestione e personale.
2. Il Sindaco valuta la performance dei dipendenti Responsabili dei servizi-Aree. I Responsabili dei servizi-Aree valutano la performance dei dipendenti della propria area.
3. Il Nucleo di Valutazione è un organo costituito da un membro esterno, che si avvale, per l'istruttoria, del Segretario comunale e del supporto del servizio di controllo di gestione, del servizio personale e del Sindaco. Il Nucleo di Valutazione può anche essere costituito in forma associata con altre pubbliche amministrazioni locali, previa approvazione di specifica convenzione.
4. Il componente esterno del Nucleo di Valutazione viene nominato con decreto del Sindaco; l'atto di nomina stabilisce la durata in carica di detto componente che, in ogni caso, non dovrà superare il mandato elettivo del Sindaco.
5. Il Nucleo di Valutazione:
 - supporta l'attività di controllo strategico;
 - definisce il sistema di pesatura delle posizioni organizzative da sottoporre all'approvazione dalla Giunta comunale;
 - definisce il sistema di valutazione, da sottoporre all'approvazione dalla Giunta comunale;
 - monitora il funzionamento complessivo del sistema di valutazione e ne verifica la condivisione; apporta i necessari adeguamenti, comunica eventuali criticità alla Giunta comunale;
 - individua gli obiettivi sui quali effettuare la valutazione dei Responsabili dei servizi-Aree/ posizioni organizzative, sulla base del Piano della Performance;
 - valida la Relazione sulla Performance;
 - propone al Sindaco la valutazione annuale dei Responsabili dei servizi-Aree e l'attribuzione definitiva dei premi;
 - riscontra l'assolvimento degli obblighi sulla trasparenza di cui all'art. 11.
5. Il servizio di controllo di gestione supporta il Nucleo di Valutazione e i Responsabili dei servizi-Aree curando la misurazione delle Performance individuali e di Area.

Art. 3
Ciclo della Performance

1. Il Ciclo della Performance si articola nelle seguenti fasi:
 - a) programmazione triennale e annuale;
 - b) monitoraggio infrannuale sullo stato di attuazione;
 - c) valutazione finale e rendicontazione dei risultati alla Giunta Comunale, nonché ai cittadini attraverso le forme di trasparenza previste all'art.11.

Art. 4
Programmazione

1. L'Ente, in fase di predisposizione del Bilancio di Previsione annuale e triennale, definisce i programmi nella Relazione Previsionale e Programmatica.
2. Successivamente all'approvazione del Bilancio di Previsione, la Giunta comunale approva il

Piano Esecutivo di Gestione (PEG), o analogo strumento, contenente il Piano delle Performance e le risorse finanziarie attribuite a ciascuna area, individuando gli obiettivi di mantenimento, miglioramento e sviluppo per l'anno di riferimento assegnati alle medesime articolazioni organizzative.

Art. 5 **Piano della Performance**

1. Il Piano delle Performance, da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi annuali e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione delle performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati ai Responsabili dei servizi-Aree ed i relativi indicatori.
2. Tali obiettivi saranno oggetto di monitoraggio e valutazione nell'ambito del sistema premiante dell'Ente.
3. Gli obiettivi sono definiti:
 - a) in funzione dei risultati che l'articolazione organizzativa deve raggiungere;
 - b) in funzione di specifici risultati che sono richiesti al Responsabile del servizio-Area;
 - c) in relazione ad esigenze intersettoriali,e riguardano aspetti delle competenze professionali, dei comportamenti organizzativi e delle attività da realizzare.
4. Il Piano delle Performance deve prevedere indicatori commisurabili a valori di riferimento, derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe, confrontabili, ove possibile, con quelli del triennio precedente.

Art. 6 **Assegnazione degli obiettivi oggetto di valutazione**

1. La Giunta comunale individua e assegna, attraverso il Piano delle Performance, ad ogni Responsabile del servizio-Area gli obiettivi individuali e di unità organizzativa oggetto di valutazione, nonché gli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità. Nelle more dell'approvazione del Piano della Performance, la Giunta comunale può adottare un Piano di Obiettivi strategici, precedente all'approvazione del Bilancio di Previsione. Gli obiettivi assegnati ai Responsabili dei servizi-Aree in termini di competenze, di comportamenti organizzativi e di attività da realizzare, sono inseriti in un'apposita scheda, allegato sub A) sottoscritta dal Sindaco e per ricevuta dall'interessato.
2. I Responsabili dei servizi-Aree affidano ai dipendenti della propria area gli obiettivi oggetto di valutazione in termini di competenze, di comportamenti organizzativi e di attività da realizzare, mediante apposita scheda, allegato sub B) sottoscritta dal Responsabile del servizio-Area e per ricevuta dal collaboratore interessato. Nelle more dell'approvazione del PEG o analogo strumento, gli obiettivi inerenti al SAPER FARE possono essere assegnati anche precedentemente ma devono poi essere articolati nel PEG annuale.

Art. 7 **Monitoraggio**

1. Nel corso dell'esercizio la Giunta comunale, con il supporto del servizio di controllo di gestione, può effettuare almeno un monitoraggio intermedio, nel quale viene rilevato lo stato di avanzamento degli obiettivi del Piano Esecutivo di Gestione e del Piano delle Performance. Vengono misurati i valori degli indicatori attesi ed effettuate le eventuali riprogrammazioni.

Art. 8
Verifica Finale e valutazione

1. Al termine dell'esercizio viene effettuata la verifica sullo stato di attuazione degli obiettivi del Piano Esecutivo di Gestione e del Piano delle Performance (Relazione sulla Performance) con il supporto del controllo di gestione sulla base dei dati forniti dai Responsabili dei servizi-Aree e dagli uffici. La Giunta comunale approva i documenti di verifica finale entro il 30 aprile.
2. Per i Responsabili dei servizi-Aree, il Nucleo di Valutazione verifica il corretto svolgimento del processo di valutazione, valida la relazione sulla Performance e propone la valutazione complessiva della performance dei responsabili dei servizi-Aree, sulla base della realizzazione degli obiettivi assegnati in termini di sapere, saper fare, sapere essere e saper fare insieme, secondo quanto previsto nella scheda allegato sub A). Il verbale viene trasmesso al Sindaco per la valutazione e l'assegnazione del premio definitivo. Le schede vengono sottoscritte dal Sindaco e per ricevuta dai Responsabili dei servizi-Aree.
3. L'importo della retribuzione di risultato viene definito con l'applicazione della seguente tabella:

Punteggio	
Da 0 a 50%	Nessuna retribuzione di risultato
Da 51 a 70%	In proporzione
Da 71 a 100%	Retribuzione di risultato pari all'importo massimo attribuibile al dipendente previsto dal CCNL

4. I Responsabili dei servizi-Aree effettuano analogamente la valutazione dei propri dipendenti, compilando la scheda allegato sub B), sottoscritta dal Responsabile del servizio-Area e per ricevuta dal collaboratore interessato.
5. I punteggi finali della valutazione dei Responsabili dei servizi-Aree e collaboratori sono trasmessi all'Ufficio del personale dell'ente.

Art. 9
Ricorsi Avverso la Valutazione Individuale – Procedure di Conciliazione

1. Qualora il valutato non condivida in tutto o in parte il giudizio espresso dal valutatore, gli è riconosciuta la possibilità di ricorrere contro la valutazione, facendosi assistere - se lo ritiene - da un rappresentante sindacale o da un procuratore, o da altro dipendente cui conferisce mandato scritto.
2. Per il personale dipendente non titolare di posizione organizzativa:
 - il ricorso, adeguatamente motivato, deve essere inviato per iscritto al valutatore, entro 7 giorni successivi al ricevimento della scheda di valutazione. Il valutatore entro 5 giorni lavorativi dalla presentazione del ricorso si esprime in merito.
3. Per il personale titolare di posizione organizzativa:
 - il ricorso, adeguatamente motivato, entro 7 giorni successivi al ricevimento della scheda di valutazione viene presentato al valutatore (Sindaco), il quale dovrà esprimersi al fine di mantenere oppure modificare la valutazione entro i successivi 5 giorni lavorativi.
4. Per il personale dipendente, titolare e non, di posizione organizzativa:
 - a seguito del riesame, il valutato può ulteriormente proporre il ricorso, adeguatamente motivato e per iscritto al Nucleo di Valutazione, il quale deve esprimersi entro i successivi 15 gg. Dopo questo ultimo giudizio la valutazione diviene definitiva.

Art. 10
Analisi di benchmarking

1. Sulla base dei risultati rilevati nei vari enti il servizio del Controllo di Gestione effettua analisi di benchmarking mirate, nelle quali i risultati ottenuti dalle diverse amministrazioni del territorio vengono messi a confronto.

Art. 11
Trasparenza

1. Il Piano delle Performance con gli indicatori di misurazione, nonché la Relazione sulla performance sono pubblicati sul sito istituzionale dell'ente sotto la voce "Amministrazione Trasparente".

Art. 12
Pubblicazione – entrata in vigore

1. Il presente regolamento entra in vigore a intervenuta esecutività della relativa deliberazione di approvazione.
2. Esso è pubblicato sul sito istituzionale dell'Ente allo scopo di favorire il controllo sul rispetto dei principi di buon andamento ed imparzialità.

Comune di San Giorgio in Bosco

**SISTEMA UNICO
DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI**
(Approvazione con Delibera di Giunta n. 79/2014)

COGNOME _____

NOME _____

CATEGORIA _____

PROFILO PROFESSIONALE _____

CRITERI

Vanno considerati tre diversi piani espressivi della prestazione fornita da un dipendente:

AREA	CRITERI	VALUTAZIONE
<i>Sapere</i>	il grado di raggiungimento del Piano Formativo Individuale annualmente definito per essere adeguatamente aggiornato rispetto alle proprie competenze.	Frequenza ad almeno N. 1 corso di formazione
<i>Saper fare</i>	il grado di raggiungimento di obiettivi preventivamente attribuiti alla persona perché sia chiaro quali sono le priorità dell'Amministrazione e i progetti sui quali si viene valutati.	N. 3 Obiettivi sfidanti inseriti nel Piano Performance
<i>Saper essere e saper fare insieme</i>	il grado di miglioramento di relazioni e comportamenti: efficacia personale (governo di sé), manageriale (governo degli altri) e sistema relazionale (dinamica nelle relazioni) per rendere chiaro e solido il rapporto di fiducia con il proprio Sindaco/Direttore	Almeno N. 1 Comportamento organizzativo
<i>Trasparenza e prevenzione alla corruzione</i>	Il grado di raggiungimento degli obiettivi riguardo alla trasparenza e alla prevenzione della corruzione nel rispetto della normativa vigente	Riferimento agli obblighi specifici derivanti dal PTTI approvato da ciascun ente

PESI

- *Area del Sapere: 10%* collegato al conseguimento del Piano Individuale Formativo Annuale;
- *Area del Saper Fare: 45%* collegato alla valutazione della prestazione che ha condotto ai risultati ottenuti rispetto agli obiettivi prefissati;
- *Area del Saper Essere e Saper Fare Insieme: 40%* collegato alla valutazione delle prestazioni individuali relazionali – organizzative – reti;
- *Area della trasparenza e prevenzione alla corruzione: 5%* collegato al conseguimento dell'obiettivo in materia di trasparenza.

FASCE DI GIUDIZIO:

Area del Sapere:

PERCENTUALE DI FREQUENZA - PRESENZA	PUNTEGGIO
<i>Da 75% a 100%</i>	<i>1</i>
<i>Da 50% a 74%</i>	<i>0,8</i>
<i>Da 25% a 49%</i>	<i>0,6</i>
<i>Da 0 a 24%</i>	<i>0,3</i>

Area del Saper Fare:

PERCENTUALE VALUTAZIONE RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO	PUNTEGGIO
<i>Dal 80% al 100%</i>	<i>1</i>
<i>Dal 60% al 79%</i>	<i>0,8</i>
<i>Dal 30% al 59%</i>	<i>0,6</i>
<i>Da 0 al 29%</i>	<i>0,3</i>

Area del Saper Essere e Saper Fare Insieme:

VALUTAZIONE ORGANIZZATIVO	COMPORAMENTO	PUNTEGGIO
<i>AREA EFFICACIA PERSONALE, AREA PROFESSIONALE - MANAGERIALE, AREA RELAZIONALE</i>		<i>Da 0 a 1</i>

Area della trasparenza e prevenzione alla corruzione:

PERCENTUALE VALUTAZIONE RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO (AREA DELLA TRASPARENZA)	PUNTEGGIO
<i>Dal 80% al 100%</i>	<i>1</i>
<i>Dal 60% al 79%</i>	<i>0,8</i>
<i>Dal 30% al 59%</i>	<i>0,6</i>
<i>Da 0 al 29%</i>	<i>0,3</i>

**AREA DEL "SAPERE":
Piano Individuale Formativo Annuale**

Titolo corso/laboratorio/seminario	Totale ore frequentate/ ore previste	Percentuale di frequenza

**AREA DEL "SAPER FARE":
Obiettivi Sfidanti - Piano delle Performance**

Obiettivo n.	Percentuale di realizzazione dell'obiettivo (valutazione prestazione)	Eventuali note
Titolo		

Obiettivo n.	Percentuale di realizzazione dell'obiettivo (valutazione prestazione)	Eventuali note
Titolo		

Obiettivo n.	Percentuale di realizzazione dell'obiettivo (valutazione prestazione)	Eventuali note
Titolo		

**.AREA DEL "SAPER ESSERE e SAPER FARE INSIEME":
Comportamenti organizzativi**

La valutazione sul saper essere viene effettuata concordando all'inizio dell'anno almeno un parametro tra quelli proposti nella successiva griglia. Durante il colloquio di verifica finale il valutatore indicherà il punteggio effettivo assegnato rispetto al parametro prescelto (da 0 a 1) e la motivazione.

Parametro scelto (1 a scelta tra quelli indicati di seguito)	Punteggio assegnato (da 0 a 1)	Motivazione

PARAMETRI SAPER ESSERE

AREA EFFICACIA PERSONALE	AREA PROFESSIONALE - MANAGERIALE	AREA RELAZIONALE
<p><u>1. AUTONOMIA:</u></p> <p>capacità di migliorare autonomamente il proprio lavoro e di affrontare nuovi incarichi. Capacità di proporre soluzioni innovative e alternative, nell'affrontare soluzioni urgenti/impreviste, assumendosi le proprie responsabilità.</p>	<p><u>4. GESTIONE DEL CARICO DI LAVORO:</u></p> <p>capacità di svolgere il proprio lavoro con tempestività e cura, utilizzando al meglio le risorse a disposizione. Capacità di esercitare la quantità fisica e mentale di lavoro richiesta dal compito.</p>	<p><u>7. COSTRUZIONE DI RELAZIONI:</u></p> <p>capacità di instaurare e mantenere relazioni e rapporti con gli altri (uno o più persone) utili al raggiungimento degli obiettivi di lavoro, nei diversi settori di contatto (intra ed inter-comunali)</p>
<p><u>2. SPIRITO D'INIZIATIVA/PRO-POSITIVITA'</u></p> <p>capacità di sviluppare la propria attività lavorativa al fine di raggiungere gli obiettivi assegnati ed i risultati attesi, anche in assenza di procedure operative, utilizzando in modo appropriato le risorse disponibili.</p>	<p><u>5. SENSO DI RESPONSABILITA':</u></p> <p>capacità di assumersi le responsabilità connesse ai propri compiti ed alle decisioni prese. Fiducia che viene concessa ad una persona rispetto al ruolo che ricopre.</p>	<p><u>8. COOPERAZIONE E LAVORO DI GRUPPO:</u></p> <p>capacità di affrontare il lavoro di squadra e la cooperazione con i colleghi supportando le decisioni dei responsabili/amministratori e riconoscendo i meriti degli altri.</p>
<p><u>3. FLESSIBILITA':</u></p> <p>capacità di risposta alle esigenze anche impreviste del lavoro e dei colleghi. Capacità di affrontare il cambiamento di organizzazione e di situazioni, facilità di adattarsi a nuove mansioni e ruoli.</p>	<p><u>6. SVILUPPO DEGLI ALTRI:</u></p> <p>capacità e disponibilità ad investire parte del proprio tempo di lavoro per far crescere la professionalità dei propri collaboratori, con l'obiettivo di delegare compiti di crescente responsabilità.</p>	<p><u>9. ORIENTAMENTO AL CLIENTE/UTENTE INTERNO/ ESTERNO:</u></p> <p>capacità di comprendere e conoscere il cliente/utente interno e/o esterno e le sue esigenze, al fine di fornirgli un servizio ed una assistenza efficiente ed efficace. Atteggiamento corretto, trasparente, disponibile, scrupoloso, affidabile, che ispira fiducia.</p>
		<p><u>10. LEADERSHIP:</u></p> <p>capacità di coinvolgimento, di ottenere collaborazione e di guidare persone e gruppi di lavoro per il raggiungimento di obiettivi prefissati.</p>

AREA DELLA "TRASPARENZA":

D. LGS. 33/2013: adempimento degli obblighi di pubblicazione e predisposizione del programma triennale della trasparenza e integrità	Percentuale di realizzazione dell'obiettivo (valutazione prestazione)	Eventuali note

RIEPILOGO FINALE COMPLESSIVO

AREA	PUNTEGGIO (media)	PESO	PERCENTUALE FINALE
AREA DEL SAPERE		10%	
AREA DEL SAPER FARE		45%	
AREA DEL SAPER ESSERE E SAPER FARE INSIEME		40%	
AREA DELLA TRASPARENZA		5%	
TOTALE		100%	

Firme assegnazione obiettivi

Valutatore data.....

Valutato data.....

Firme valutazione finale

Valutatore data.....

Valutato data.....

Comune di San Giorgio in Bosco

SISTEMA UNICO DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI (Approvazione con Delibera di Giunta comunale n. 79/2014)

ESERCIZIO _____

COGNOME _____

NOME _____

CATEGORIA _____

PROFILO PROFESSIONALE _____

CRITERI

Vanno considerati tre diversi piani espressivi della prestazione fornita da un dipendente:

AREA	CRITERI	VALUTAZIONE
<i>Sapere</i>	il grado di raggiungimento del Piano Formativo Individuale annualmente definito per essere adeguatamente aggiornato rispetto alle proprie competenze.	Frequenza ad almeno N. 1 corso di formazione
<i>Saper fare</i>	il grado di raggiungimento di obiettivi preventivamente attribuiti alla persona perché sia chiaro quali sono le priorità dell'Amministrazione e i progetti sui quali si viene valutati.	Almeno N. 1 Obiettivo
<i>Saper essere e saper fare insieme</i>	il grado di miglioramento di relazioni e comportamenti: efficacia personale (governo di sé), manageriale (governo degli altri) e sistema relazionale (dinamica nelle relazioni) per rendere chiaro e solido il rapporto di fiducia con il proprio Responsabile.	Almeno N. 1 Comportamento organizzativo

PESI

- *Area del Sapere: 10%* collegato al conseguimento del Piano Individuale Formativo Annuale;
- *Area del Saper Fare: 50%* collegato alla valutazione della prestazione che ha condotto ai risultati ottenuti rispetto agli obiettivi prefissati;
- *Area del Saper Essere e Saper Fare Insieme: 40%* collegato alla valutazione delle prestazioni individuali relazionali – organizzative – reti;

FASCE DI GIUDIZIO:

Area del Sapere:

PERCENTUALE DI FREQUENZA - PRESENZA	PUNTEGGIO
<i>Da 75% a 100%</i>	<i>1</i>
<i>Da 50% a 74%</i>	<i>0,8</i>
<i>Da 25% a 49%</i>	<i>0,6</i>
<i>Da 0 a 24%</i>	<i>0,3</i>

Area del Saper Fare:

PERCENTUALE VALUTAZIONE RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO	PUNTEGGIO
<i>Dal 80% al 100%</i>	<i>1</i>
<i>Dal 60% al 79%</i>	<i>0,8</i>
<i>Dal 30% al 59%</i>	<i>0,6</i>

Da 0 al 29%	0,3
-------------	-----

Area del Saper Essere e Saper Fare Insieme:

VALUTAZIONE ORGANIZZATIVO	COMPORAMENTO	PUNTEGGIO
AREA EFFICACIA PERSONALE, AREA PROFESSIONALE - MANAGERIALE, AREA RELAZIONALE		Da 0 a 1

AREA DEL "SAPERE": Piano Individuale Formativo Annuale

Titolo corso/laboratorio/seminario	Totale ore frequentate/ ore previste	Percentuale di frequenza

AREA DEL "SAPER FARE": Obiettivi P.E.G.

Obiettivo n.	Percentuale di realizzazione dell'obiettivo (valutazione prestazione)	Eventuali note
Titolo		

Obiettivo n.	Percentuale di realizzazione dell'obiettivo (valutazione prestazione)	Eventuali note
Titolo		

AREA DEL "SAPER ESSERE e SAPER FARE INSIEME": Comportamenti organizzativi

La valutazione sul saper essere viene effettuata concordando all'inizio dell'anno almeno un parametro tra quelli proposti nella successiva griglia.

Durante il colloquio di verifica finale il valutatore indicherà il punteggio effettivo assegnato rispetto al parametro prescelto (da 0 a 1) e la motivazione.

Parametro scelto (1 a scelta tra quelli indicati di seguito)	Punteggio assegnato (da 0 a 1)	Motivazione

PARAMETRI SAPER ESSERE

AREA EFFICACIA PERSONALE	AREA PROFESSIONALE - MANAGERIALE	AREA RELAZIONALE
<p style="text-align: center;"><u>1. AUTONOMIA:</u></p> <p>capacità di migliorare autonomamente il proprio lavoro e di affrontare nuovi incarichi. Capacità di proporre soluzioni innovative e alternative, nell'affrontare soluzioni urgenti/impreviste, assumendosi le proprie responsabilità.</p>	<p style="text-align: center;"><u>4. GESTIONE DEL CARICO DI LAVORO:</u></p> <p>capacità di svolgere il proprio lavoro con tempestività e cura, utilizzando al meglio le risorse a disposizione. Capacità di esercitare la quantità fisica e mentale di lavoro richiesta dal compito.</p>	<p style="text-align: center;"><u>7. COSTRUZIONE DI RELAZIONI:</u></p> <p>capacità di instaurare e mantenere relazioni e rapporti con gli altri (uno o più persone) utili al raggiungimento degli obiettivi di lavoro, nei diversi settori di contatto (intra ed inter-comunali)</p>
<p style="text-align: center;"><u>2. SPIRITO D'INIZIATIVA/PRO-POSITIVITA'</u></p> <p>capacità di sviluppare la propria attività lavorativa al fine di raggiungere gli obiettivi assegnati ed i risultati attesi, anche in assenza di procedure operative, utilizzando in modo appropriato le risorse disponibili.</p>	<p style="text-align: center;"><u>5. SENSO DI RESPONSABILITÀ:</u></p> <p>capacità di assumersi le responsabilità connesse ai propri compiti ed alle decisioni prese. Fiducia che viene concessa ad una persona rispetto al ruolo che ricopre.</p>	<p style="text-align: center;"><u>8. COOPERAZIONE E LAVORO DI GRUPPO:</u></p> <p>capacità di affrontare il lavoro di squadra e la cooperazione con i colleghi supportando le decisioni dei responsabili/amministratori e riconoscendo i meriti degli altri.</p>
<p style="text-align: center;"><u>3. FLESSIBILITÀ:</u></p> <p>capacità di risposta alle esigenze anche impreviste del lavoro e dei colleghi. Capacità di affrontare il cambiamento di organizzazione e di situazioni, facilità di adattarsi a nuove mansioni e ruoli.</p>	<p style="text-align: center;"><u>6. SVILUPPO DEGLI ALTRI:</u></p> <p>capacità e disponibilità ad investire parte del proprio tempo di lavoro per far crescere la professionalità dei propri collaboratori, con l'obiettivo di delegare compiti di crescente responsabilità.</p>	<p style="text-align: center;"><u>9. ORIENTAMENTO AL CLIENTE/UTENTE INTERNO/ ESTERNO:</u></p> <p>capacità di comprendere e conoscere il cliente/utente interno e/o esterno e le sue esigenze, al fine di fornirgli un servizio ed una assistenza efficiente ed efficace. Atteggiamento corretto, trasparente, disponibile, scrupoloso, affidabile, che ispira fiducia.</p>
		<p style="text-align: center;"><u>10. LEADERSHIP:</u></p> <p>capacità di coinvolgimento, di ottenere collaborazione e di guidare persone e gruppi di lavoro per il raggiungimento di obiettivi prefissati.</p>

RIEPILOGO FINALE COMPLESSIVO

AREA	PUNTEGGIO (media)	PESO	PERCENTUALE FINALE
AREA DEL SAPERE		10%	
AREA DEL SAPER FARE		50%	
AREA DEL SAPER ESSERE E SAPER FARE INSIEME		40%	
TOTALE		100%	

Firme assegnazione obiettivi

Valutatore data.....

Valutato data.....

Firme valutazione finale

Valutatore data.....

Valutato data.....