



**COMUNE DI PIATEDA**

*Provincia di Sondrio*

**REGOLAMENTO  
COMUNALE  
SULL'ISTITUZIONE  
DEL NUCLEO DI  
VALUTAZIONE  
INTERNO**

Approvato con deliberazione G.C. n. 112 del 27.06.2001  
Modificato con deliberazione G.C. n. 29 del 03.03.2005  
Modificato con deliberazione G.C. n. 111 del 12.11.2009  
Modificato con deliberazione G.C. n. 36 del 16.04.2015  
Modificato con deliberazione G.C. n. 78 del 18.07.2023

## **ART. 1**

1. Per la valutazione dell'efficienza e dell'efficacia della gestione dell'Ente, dei risultati conseguiti e dell'operato dei responsabili dei servizi, è istituito il nucleo di valutazione, il quale opera in posizione di autonomia e risponde esclusivamente al Sindaco ed alla Giunta.

## **ART. 2**

1. Il nucleo di valutazione ha il compito di verificare, mediante valutazioni comparative dei costi e dei rendimenti, la realizzazione degli obiettivi, la corretta ed economica gestione delle risorse, nonché l'imparzialità ed il buon andamento delle attività gestionali.
2. Il nucleo ha accesso a documenti amministrativi e può richiedere, nella forma orale o scritta, informazioni agli uffici.
3. Il Nucleo di valutazione, salvo quanto disposto dall'ultimo comma del presente articolo, è formato dal Segretario comunale e da un esperto in tecniche di valutazione e nel controllo di gestione appartenente alla Pubblica Amministrazione o a Società specializzata in materia.
4. La costituzione del Nucleo di valutazione viene formalizzata dalla Giunta Comunale contestualmente all'affidamento dell'incarico al componente esterno.
5. Ai componenti esterni del Nucleo può essere riconosciuto dalla Giunta Comunale un compenso, nei limiti della normativa vigente nel tempo.
6. Rimane comunque nella facoltà dell'Amministrazione comunale di avvalersi di nuclei di valutazione già istituiti presso altre amministrazioni oppure stipulare apposite convenzioni ai sensi del Capo V del testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali, approvato con decreto legislativo 18.08.2000, n. 267.
7. La Giunta comunale può, con apposita deliberazione, prevedere che il Nucleo di Valutazione sia monocratico, assegnando tali funzioni preferibilmente al Segretario comunale.

## **ART. 3**

1. Il nucleo valuta i risultati dell'attività dei Responsabili della struttura apicale, sulla scorta dei criteri preventivamente determinati in apposito disciplinare allegato al presente regolamento, considerati i seguenti fattori di valutazione:
  - a) Capacità di gestione del tempo lavoro;
  - b) Grado di conseguimento degli obiettivi assegnati;
  - c) Capacità di motivare, guidare e valutare i collaboratori in un sistema organizzativo favorevole alla produttività nel rispetto delle regole e dei vincoli dell'organizzazione;
  - d) Capacità di gestire e promuovere le innovazioni procedurali e tecnologiche;
  - e) Capacità nell'assolvere l'attività di controllo;
  - f) Qualità nell'apporto personale specifico;
  - g) Contributo all'interrelazione tra i diversi uffici e servizi ed all'adattamento al contesto di intervento.
2. La valutazione, sulla base di una relazione redatta dal responsabile della struttura apicale, ha per oggetto l'attività svolta dalla struttura nell'anno di riferimento in correlazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati ed alle risorse umane, finanziarie e strumentali effettivamente disponibili, come individuati in sede di approvazione di P.R.O. o con altri provvedimenti della Giunta comunale, nonché le competenze e i comportamenti dimostrati dal personale interessato dalla valutazione e precedentemente assegnati agli stessi.
3. L'esito della valutazione è comunicato dal nucleo di valutazione al Responsabile interessato, il quale può presentare propria memoria nel termine di 15 giorni dalla comunicazione. Il risultato negativo può determinare, previo esame delle contro deduzioni, la revoca della funzione di responsabilità o la perdita della retribuzione accessoria, ferme restando le disposizioni in materia di responsabilità penale, civile, amministrativa, contabile e disciplinare previste per i dipendenti pubblici.

4. L'esito della valutazione è riportato nel fascicolo personale ed è tenuto in conto in sede di affidamento degli incarichi.
5. Le valutazioni delle prestazioni riferite al personale dipendente non incaricato di responsabilità di struttura apicale sono di competenza del Responsabile dell'Area alla quale essi appartengono, in relazione agli indicatori contenuti nel P.R.O. o comunque successivamente individuati dal Nucleo di Valutazione, in conformità alle metodologie di valutazione allegate al presente regolamento, secondo i modi indicati al precedente comma terzo.
6. Il procedimento di valutazione si svolge comunque garantendo in ogni momento il principio del contraddittorio tra il soggetto valutatore e colui che viene valutato.

#### **ART. 4**

1. Costituisce parte integrante del presente regolamento l'allegato disciplinare del sistema di misurazione e valutazione della performance.

**DISCIPLINARE  
SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE  
DELLA PERFORMANCE**

*CRITERI PER  
LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI RAGGIUNTI  
E DELLE COMPETENZE*

## PERSONALE TITOLARE RESPONSABILITÀ DI AREA - INCARICO ELEVATA QUALIFICAZIONE

Il sistema di valutazione per l'erogazione dell'indennità di risultato ai titolari di un incarico di Elevata Qualificazione terrà conto di due componenti: i risultati raggiunti in relazione agli obiettivi assegnati (sia quelli assegnati alla singola Area, sia quelli a valenza trasversale) e la valutazione delle competenze-comportamenti. In particolare, la valutazione sarà svolta in base ai seguenti punti:

- a) Valutazione degli obiettivi di Area e trasversali: peso-punteggio massimo attribuibile 55.
- b) Valutazione delle competenze e dei comportamenti: peso-punteggio massimo attribuibile 45.
- c) Valutazione complessiva: somma del punteggio degli obiettivi di cui al punto a) con il punteggio ottenuto per le competenze-comportamenti di cui al punto b).

L'attribuzione dei punteggi per la Valutazione della corresponsione dell'indennità di risultato sarà effettuata tenendo conto di quanto segue:

**A. Il punteggio relativo al raggiungimento degli obiettivi di Area e trasversali sarà attribuito secondo il seguente procedimento:**

- 1) Ciascun obiettivo assegnato avrà una propria pesatura di priorità (ponderazione su una scala da 1 a 10, dove 10 è la pesatura complessiva di tutti gli obiettivi assegnati) e sarà suscettibile di separata valutazione, con riferimento alla misura percentuale di raggiungimento dello stesso;
- 2) La sommatoria degli obiettivi assegnati verrà rapportata alla sommatoria delle quote ponderate di raggiungimento di ciascun obiettivo;
- 3) Il rapporto tra sommatoria delle quote e del numero totale degli obiettivi assegnati costituirà la percentuale complessiva di raggiungimento degli obiettivi assegnati a ciascun responsabile;
- 4) Il punteggio massimo previsto per il raggiungimento degli obiettivi (punti 55), verrà moltiplicato per la percentuale di raggiungimento degli obiettivi raggiunti così da fornire il punteggio individuale conseguito da ciascun responsabile con riferimento alla sezione risultati.
- 5) La rilevazione del raggiungimento degli obiettivi avverrà con annotazione in calce alle singole schede di descrizione e assegnazione degli obiettivi secondo il seguente prospetto:

<i>Valutazione obiettivi strategici di Area e Trasversali: punteggio massimo attribuibile: 55</i>			
Percentuale raggiungimento obiettivi	Obiettivi strategici dell'Area definitivamente assegnati	Obiettivi strategici trasversali definitivamente assegnati	Totale quota di raggiungimento
0-24%			
25-49%			
50-74%			
75-99%			
100%			
Totali			

Quota obiettivi conseguiti/totale obiettivi assegnati = percentuale (%) di conseguimento dei risultati.  
Punti 55 per (%) di conseguimento degli obiettivi = valutazione dei risultati in cinquantacinquesimi (X/55)

**B. Il punteggio relativo alla Valutazione delle competenze-comportamenti sarà attribuito secondo i seguenti criteri:**

L'ente valuta le competenze del personale attraverso la declinazione di specifici comportamenti che sono la concreta manifestazione delle prime. Competenze-comportamenti che sono sviluppate nell'apposito dizionario, con specifico riparto delle stesse in vari settori di riferimento.

A ciascun dipendente vengono assegnate almeno 3 competenze-comportamenti oggetto di valutazione.

Ogni competenza dovrà essere graduata rispetto alle altre assegnate sulla base di una scala complessiva da 1 a 10, dove 10 è la pesatura complessiva di tutte le competenze assegnate).

Ogni singola competenza-comportamento è declinata in cinque livelli di valutazione (in termini %), ognuno dei quali ha un valore fisso di conseguimento della competenza attesa (livelli di 20-40-60-80-100 %).

Per ciascuna competenza verrà calcolato il punteggio ponderato conseguito (livello % di valutazione conseguito moltiplicato per il peso assegnato a quella competenza-comportamento).

La sommatoria dei punteggi ponderati raggiunti verrà divisa per 10, così da identificare il livello % di raggiungimento complessivo dei comportamenti.

Quest'ultimo livello % andrà rapportato al peso assegnato alla componente competenze-comportamenti, ossia 45.

**C. La percentuale dell'indennità di risultato, da corrispondere nell'anno, verrà calcolata in relazione al punteggio ottenuto e tenuto conto delle seguenti percentuali:**

Punteggio ottenuto	Percentuale di indennità di risultato ottenuta
Da 0 a 50 punti	0
Da 51 a 60 punti	10%
Da 61 a 80 punti	15%
Da 81 a 100 punti	22,85%

**PERSONALE NON TITOLARE RESPONSABILITÀ DI AREA - INCARICO ELEVATA QUALIFICAZIONE**

Anche al personale non titolare di incarichi di Elevata Qualificazione vengono applicate le regole previste per il personale titolare di Responsabilità di Area.

La valutazione degli obiettivi verte unicamente su quelli di Area, come assegnati formalmente dal Responsabile al proprio personale.

L'individuazione delle competenze e dei comportamenti da assegnare ai singoli dipendenti – sempre in misura minima di n. 3 – spetta al Responsabile d'Area (così come la conseguente valutazione) in base alle specifiche mansioni e agli obiettivi assegnati.

## **DOCUMENTAZIONE**

Il sistema di misurazione e valutazione della performance risulta costituito da una pluralità di documenti attraverso cui lo stesso si concretizza.

La documentazione è costituita essenzialmente dalle schede e dal dizionario delle competenze.

Il sistema si sostanzia in 3 tipologie di schede:

Scheda 1 – scheda obiettivi

Scheda 2 – scheda comportamenti

Scheda 3 – scheda valutazione complessiva

Le schede nn. 1 e 2 vengono compilate in sede di definizione degli obiettivi di performance; la scheda n. 3 è invece compilata in sede di consuntivazione.

La documentazione sopra richiamata viene allegata al presente disciplinare e ne costituisce parte integrante.

## DIZIONARIO DELLE COMPETENZE

<b>COMPETENZE DI REALIZZAZIONE E OPERATIVE, LAVORO DI GRUPPO</b>	Orientamento al risultato
	Attenzione all'ordine, alla qualità e accuratezza
	Lavoro di gruppo e cooperazione
<b>COMPETENZE DI EFFICACIA PERSONALE</b>	Autocontrollo
	Impegno verso l'organizzazione
<b>COMPETENZE COGNITIVE</b>	Pensiero analitico
	Acquisizione di conoscenze tecnico/professionali
<b>COMPETENZE DI ASSISTENZA E SERVIZIO</b>	Orientamento all'utente
	Ascolto e sensibilità interpersonale
In aggiunta per le figure con incarichi di coordinamento:	
<b>COMPETENZE DIRETTIVE E DI INFLUENZA</b>	Sviluppo degli altri
	Leadership del gruppo
	Consapevolezza organizzativa

**COMPETENZE DI REALIZZAZIONE E OPERATIVE, LAVORO DI GRUPPO**

COMPETENZA	DESCRIZIONE	INDICATORE COMPORTAMENTALE	SCALA DI VALUTAZIONE	
ORIENTAMENTO AL RISULTATO	ORIENTATO /A AL RISULTATO D'INSIEME	Coglie il lavoro nel suo insieme e l'eventuale necessità di apportare modifiche per migliorare la prestazione (cambiando il proprio modo di lavorare o il sistema di lavoro stesso). Segue le direttive ma sistematicamente prova a migliorare il proprio lavoro. Cerca frequenti e costruttivi contatti con i superiori per chiarire o modificare alcune prassi (cose del tutto nuove o già fatte in altre parti dell'organizzazione). Non si accontenta degli standard prefissati e cerca soddisfazione nel lavoro che compie. Ha effetto sul gruppo di lavoro.	<b>OPERA IN MODO ECCELLENTE</b>  Le competenze messe in campo rappresentano dei punti di forza rispetto alle prestazioni attese	100%
	ORIENTATO/A AL RISULTATO DEL COMPITO	Porta a termine i compiti assegnati e si preoccupa di soddisfare le direttive. Se incontra difficoltà può apportare del proprio. Se qualcosa non lo accontenta o se evidenzia delle problematiche non previste si accerta con i superiori sul da farsi. Dimostra capacità di miglioramento.	<b>E' UN PUNTO DI FORZA</b>  Le competenze messe in campo sono state ampiamente soddisfacenti rispetto alle prestazioni attese	80%
	ORIENTATO/A AL COMPITO	Lavora per rispettare uno standard fissato dalla direzione (p.es. rispettare i tempi e le modalità previste); ha un atteggiamento nei confronti del lavoro di stile burocratico. Segue pedissequamente le direttive, assolvendole pienamente, ma non si preoccupa di eventuali problematiche non esplicitamente espresse nelle direttive.	<b>IN LINEA CON LE ASPETTATIVE</b>  Le competenze messe in campo soddisfano complessivamente i requisiti rispetto alle prestazioni attese	60%
	POCO INTERESSATO/A AL LAVORO	Lavora solamente nell'ambito degli standard di lavoro minimi previsti dal mansionario (ad esempio si rende conto di poter fare meglio, evitando perdite di tempo, ma non si adopera per ottenere miglioramenti specifici).	<b>NECESSITA DI MIGLIORAMENTO</b>  Le competenze messe in campo necessitano di miglioramento rispetto alle prestazioni attese	40%
	DISINTERESSATO/A AL LAVORO	Non dimostra particolare interesse al lavoro, fa a malapena quello che gli viene chiesto. Dimostra una certa superficialità nell'affrontare il lavoro e non può essere utilizzato come fonte di informazioni per gli altri. (Per esempio: non prende appunti quando vengono impartite le istruzioni per il lavoro e poi non si ricorda quel che deve fare oppure di fronte ad una esplicita domanda o ad una normale prassi di lavoro non è in grado di dare risposta poiché trascura l'importanza dei precedenti di lavoro).	<b>E' UN PUNTO DI DEBOLEZZA</b>  Le competenze messe in campo hanno complessivamente mostrato diversi punti di debolezza rispetto alle prestazioni attese	20%

**COMPETENZE DI REALIZZAZIONE E OPERATIVE, LAVORO DI GRUPPO**

COMPETENZA	DESCRIZIONE	INDICATORE COMPORTAMENTALE	SCALA DI VALUTAZIONE	
<p align="center"><b>ATTENZIONE ALL'ORDINE, ALLA QUALITÀ E ACCURATEZZA</b></p>	<p align="center"><b>ORDINATO/A E ACCURATO/A NEI PROGETTI</b></p>	<p>Controlla regolarmente lo stato di avanzamento di un progetto rispetto a nodi o scadenze. Controlla dati, scopre punti deboli o dati mancanti, e trova le informazioni necessarie per mantenere l'ordine; ha un forte interesse generale ad aumentare l'ordine dei sistemi esistenti.</p>	<p align="center"><b>OPERA IN MODO ECCELLENTE</b></p> <p>Le competenze messe in campo rappresentano dei punti di forza rispetto alle prestazioni attese</p>	100%
	<p align="center"><b>ORDINATO/A E ACCURATO/A NEL LAVORO</b></p>	<p>E' attento alla qualità del lavoro e al rispetto delle procedure, per se stesso e per gli altri. Coniugando ordine e accuratezza raggiunge un livello di qualità nel lavoro tale da permetterne la fruizione da parte di altri. Tiene e produce la documentazione necessaria per le attività in modo chiaro e dettagliato. In caso di incertezza sul modo di procedere, cerca fattivamente la chiarezza: chiede delucidazioni sui compiti affidati e sul risultato da raggiungere. Se deve fornire informazioni o indicazioni si preoccupa che le stesse siano esaustive e recepite. Si occupa della precisione e dell'affidabilità dei propri e degli altrui compiti. Non si focalizza sui singoli compiti ma si occupa del risultato finale di tutta l'attività, rispettandone le scadenze.</p>	<p align="center"><b>E' UN PUNTO DI FORZA</b></p> <p>Le competenze messe in campo sono state ampiamente soddisfacenti rispetto alle prestazioni attese</p>	80%
	<p align="center"><b>ORDINATO/A E ACCURATO/A</b></p>	<p>Limitatamente al proprio compito: controlla più volte l'esattezza delle informazioni o l'accuratezza dei propri compiti, si focalizza sui singoli compiti senza preoccuparsi dell'esattezza generale di un'attività. Cerca di essere affidabile nei propri singoli compiti, riuscendoci.</p>	<p align="center"><b>IN LINEA CON LE ASPETTATIVE</b></p> <p>Le competenze messe in campo soddisfano complessivamente i requisiti rispetto alle prestazioni attese</p>	60%
	<p align="center"><b>SUPERFICIALE</b></p>	<p>Pur mantenendo un ordine apparente (scrivania, pratiche, strumenti di lavoro, ecc.) non dimostra particolare accuratezza nelle proprie attività (non si spinge a controllarne e migliorarne i contenuti). Risulta sostanzialmente poco affidabile e impreciso nell'esecuzione dei propri lavori.</p>	<p align="center"><b>NECESSITA DI MIGLIORAMENTO</b></p> <p>Le competenze messe in campo necessitano di miglioramento rispetto alle prestazioni attese</p>	40%
	<p align="center"><b>MOLTO SUPERFICIALE</b></p>	<p>Crea problemi a sé e agli altri a causa dell'estremo disordine con cui lavora. Si dimostra molto superficiale nell'espletare i propri compiti, sempre contraddistinti da errori e quindi diviene poco affidabile.</p>	<p align="center"><b>E' UN PUNTO DI DEBOLEZZA</b></p> <p>Le competenze messe in campo hanno complessivamente mostrato diversi punti di debolezza rispetto alle prestazioni attese</p>	20%

**COMPETENZE DI REALIZZAZIONE E OPERATIVE, LAVORO DI GRUPPO**

COMPETENZA	DESCRIZIONE	INDICATORE COMPORTAMENTALE	SCALA DI VALUTAZIONE	
LAVORO DI GRUPPO E COOPERAZIONE	<b>CONSOLIDA IL GRUPPO</b>	Si adopera per creare un ambiente cordiale, per rafforzare il morale e la cooperazione. Difende e promuove la reputazione del gruppo presso gli esterni.	<b>OPERA IN MODO ECCELLENTE</b>  Le competenze messe in campo rappresentano dei punti di forza rispetto alle prestazioni attese	100%
	<b>COOPERA E LAVORA IN GRUPPO</b>	Nei lavori di gruppo cerca di apportare i propri contributi e soprattutto cerca di coordinarli con quelli degli altri, valorizzandoli. Riconosce i meriti degli altri. Incoraggia e valorizza gli altri, li fa sentire capaci o importanti. Promuove la comunicazione interna e il clima di proattività e collaborazione reciproca stimolando gli interventi degli altri.	<b>E' UN PUNTO DI FORZA</b>  Le competenze messe in campo sono state ampiamente soddisfacenti rispetto alle prestazioni attese	80%
	<b>CONDIVIDE LE INFORMAZIONI</b>	Mantiene informati e aggiornati i colleghi e collaboratori sui processi del gruppo, condivide tutte le informazioni rilevanti o utili, ma non apporta contributi propri.	<b>IN LINEA CON LE ASPETTATIVE</b>  Le competenze messe in campo soddisfano complessivamente i requisiti rispetto alle prestazioni attese	60%
	<b>PASSIVO</b>	Non partecipa o non fa parte di alcun gruppo. Non apporta nessun contributo al gruppo (per esempio con divide le informazioni di cui è in possesso, anche per insicurezza, pur non presentando comportamenti negativi).	<b>NECESSITA DI MIGLIORAMENTO</b>  Le competenze messe in campo necessitano di miglioramento rispetto alle prestazioni attese	40%
	<b>NON COOPERA</b>	E' disfattista e crea problemi nei lavori di gruppo. È controproducente.	<b>E' UN PUNTO DI DEBOLEZZA</b>  Le competenze messe in campo hanno complessivamente mostrato diversi punti di debolezza rispetto alle prestazioni attese	20%

**COMPETENZE DI EFFICACIA PERSONALE**

COMPETENZA	DESCRIZIONE	INDICATORE COMPORTAMENTALE	SCALA DI VALUTAZIONE	
AUTOCONTROLLO	REAGISCE COSTRUTTIVAMENTE	Controlla le forti emozioni e le situazioni stressanti e reagisce costruttivamente per eliminare le cause del problema. anche nelle situazioni più critiche mantiene la calma, non si fa condizionare e dimostra la capacità di anticipare e gestire le emozioni forti. il risultato è la completa affidabilità anche nelle situazioni maggiormente stressanti.	<b>OPERA IN MODO ECCELLENTE</b>  Le competenze messe in campo rappresentano dei punti di forza rispetto alle prestazioni attese	100%
	POSSIEDE AUTOCONTROLLO	E' in grado di gestire lo stress e di controllare le sue reazioni, di prevenire le manifestazioni negative e di far fronte efficacemente alle situazioni stressanti. È consapevole del livello di stress correlato al proprio lavoro e lo affronta con tranquillità. Difficilmente perde la pazienza o esprime forti sensazioni anche in situazioni abbastanza critiche.	<b>E' UN PUNTO DI FORZA</b>  Le competenze messe in campo sono state ampiamente soddisfacenti rispetto alle prestazioni attese	80%
	REAGISCE CON CALMA	Nelle situazioni lavorative di tutti i giorni sente fortemente le emozioni come ira, frustrazione o stress ma riesce a controllarsi e continua a discutere o a fare il proprio lavoro con calma.	<b>IN LINEA CON LE ASPETTATIVE</b>  Le competenze messe in campo soddisfano complessivamente i requisiti rispetto alle prestazioni attese	60%
	CONTROLLA POCO LE EMOZIONI	Nelle situazioni lavorative di tutti i giorni sente fortemente emozioni come ira, frustrazione o stress e riesce a controllarsi, contenendone la dimostrazione, senza però reagire in maniera costruttiva. Sul lavoro percepisce le situazioni come eccessivamente spiacevoli anche se collegate ad una attività lavorativa normale ma impegnativa (per es. fila allo sportello). Evita di affrontare le situazioni spiacevoli o le persone che possono costituire, per lui, fonte di stress.	<b>NECESSITA DI MIGLIORAMENTO</b>  Le competenze messe in campo necessitano di miglioramento rispetto alle prestazioni attese	40%
	PERDE IL CONTROLLO	Le sue emozioni interferiscono con l'efficacia nel lavoro. Parla delle sue frustrazioni e di ogni altra sua emozione negativa in maniera non controllata; oppure perde la pazienza con subordinati, colleghi o utenti.	<b>E' UN PUNTO DI DEBOLEZZA</b>  Le competenze messe in campo hanno complessivamente mostrato	20%

			diversi punti di debolezza rispetto alle prestazioni attese	
--	--	--	---	--

COMPETENZE DI EFFICACIA PERSONALE				
COMPETENZA	DESCRIZIONE	INDICATORE COMPORTAMENTALE	SCALA DI VALUTAZIONE	
IMPEGNO VERSO L'ORGANIZZAZIONE	SI IMPEGNA VERSO L'ORGANIZZAZIONE	Comprende la missione e gli obiettivi organizzativi e si adopera per realizzarli; allinea le proprie attività e priorità alle necessità organizzative della propria area o servizio; comprende la necessità della cooperazione per realizzare gli obiettivi generali del Comune.	<b>OPERA IN MODO ECCELLENTE</b>  Le competenze messe in campo rappresentano dei punti di forza rispetto alle prestazioni attese	100%
	SI IMPEGNA VERSO I COLLEGHI	Si adopera affinché anche gli altri dipendenti si comportino come richiede l'organizzazione; aiuta lealmente e volentieri i colleghi a portare a termine il lavoro e a rispettare gli ordini dei superiori.	<b>E' UN PUNTO DI FORZA</b>  Le competenze messe in campo sono state ampiamente soddisfacenti rispetto alle prestazioni attese	80%
	SI IMPEGNA	Si adopera concretamente per adeguarsi o per compiere il proprio dovere; si veste in modo appropriato, rispetta le norme dell'organizzazione e le regole del contratto.	<b>IN LINEA CON LE ASPETTATIVE</b>  Le competenze messe in campo soddisfano complessivamente i requisiti rispetto alle prestazioni attese	60%
	RISPETTA PARZIALMENTE I REGOLAMENTI	Fa uno sforzo minimo per adeguarsi o per compiere il proprio dovere: Non si veste in modo del tutto appropriato rispetto al proprio ruolo all'interno dell'organizzazione e rispetta in parte le norme.	<b>NECESSITA DI MIGLIORAMENTO</b>  Le competenze messe in campo necessitano di miglioramento rispetto alle prestazioni attese	40%

	<b>NON RISPETTA I REGOLAMENTI</b>	I suoi comportamenti sono opportunistici e spesso al limite, se non oltre, delle basilari regole organizzative e di decoro.	<b>E' UN PUNTO DI DEBOLEZZA</b>  Le competenze messe in campo hanno complessivamente mostrato diversi punti di debolezza rispetto alle prestazioni attese	20%
<b>COMPETENZE COGNITIVE</b>				
<b>COMPETENZA</b>	<b>DESCRIZIONE</b>	<b>INDICATORE COMPORTAMENTALE</b>	<b>SCALA DI VALUTAZIONE</b>	
<b>PENSIERO ANALITICO</b>	<b>ANALIZZA PROCESSI</b>	Fa piani o analisi complessi, scompone sistematicamente un problema o un processo nei suoi elementi costitutivi. Usa più tecniche di scomposizione dei problemi complessi per trovare la soluzione, o crea lunghe catene di rapporti causaeffetto.	<b>OPERA IN MODO ECCELLENTE</b>  Le competenze messe in campo rappresentano dei punti di forza rispetto alle prestazioni attese	100%
	<b>APPLICA IL PENSIERO ANALITICO</b>	Vede i rapporti multipli, analizza i rapporti fra parecchi elementi di un problema o di una situazione. Scompone sistematicamente in parti abordabili un compito complesso. Riconosce più cause degli eventi o più conseguenze di un'azione. Generalmente prevede gli ostacoli e decide in anticipo i passi da compiere.	<b>E' UN PUNTO DI FORZA</b>  Le competenze messe in campo sono state ampiamente soddisfacenti rispetto alle prestazioni attese	80%
	<b>VEDE I RAPPORTI FONDAMENTALI</b>	Analizza i rapporti fra alcuni elementi di un problema o di una situazione. Riconosce i semplici rapporti di causa-effetto o prende semplici decisioni. Fissa le priorità del lavoro in ordine di importanza.	<b>IN LINEA CON LE ASPETTATIVE</b>  Le competenze messe in campo soddisfano complessivamente i requisiti rispetto alle prestazioni attese	60%
	<b>NON VALUTA LE PRIORITÀ</b>	Scompone i problemi in semplici elenchi di compiti o attività.	<b>NECESSITA DI MIGLIORAMENTO</b>  Le competenze messe in campo necessitano di miglioramento rispetto alle prestazioni attese	40%

	<b>NON ANALIZZA</b>	Esegue lavori nell'ordine in cui si presentano, risponde alle necessità o alle richieste immediate; oppure esegue lavori organizzati da qualcun altro.	<b>E' UN PUNTO DI DEBOLEZZA</b>  Le competenze messe in campo hanno complessivamente mostrato diversi punti di debolezza rispetto alle prestazioni attese	20%
--	---------------------	--	---	-----

COMPETENZE COGNITIVE				
COMPETENZA	DESCRIZIONE	INDICATORE COMPORTAMENTALE	SCALA DI VALUTAZIONE	
ACQUISIZIONE DI CONOSCENZE TECNICO/ PROFESSIONALI	ACQUISISCE CONOSCENZE NUOVE O DIFFERENTI	Si impegna per acquisire nuove conoscenze e capacità o mantiene un'ampia rete di contatti tecnicoprofessionali per restare al passo delle ultime novità.	<b>OPERA IN MODO ECCELLENTE</b>  Le competenze messe in campo rappresentano dei punti di forza rispetto alle prestazioni attese	100%
	ALLARGA LA BASE DELLE SUE CONOSCENZE	Acquisisce nuove informazioni ma in misura limitata (es. a proposito di un progetto in atto) è interessato a conoscere cose nuove, oltre il campo immediato di sua pertinenza.	<b>E' UN PUNTO DI FORZA</b>  Le competenze messe in campo sono state ampiamente soddisfacenti rispetto alle prestazioni attese	80%
	AGGIORNA LE SUE CONOSCENZE	Si mantiene informato sulle novità e aggiorna le sue capacità.	<b>IN LINEA CON LE ASPETTATIVE</b>  Le competenze messe in campo soddisfano complessivamente i requisiti rispetto alle prestazioni attese	60%

<b>INDIFFERENTE</b>	Non fa niente per acquisire conoscenze tecniche nuove ma non le rifiuta per principio.	<b>NECESSITA DI MIGLIORAMENTO</b> Le competenze messe in campo necessitano di miglioramento rispetto alle prestazioni attese	40%
<b>RIFIUTA</b>	E' contrario ad acquisire nuove conoscenze, rifiuta le idee e le tecniche nuove perché si rifà esclusivamente al passato e alle esperienze già acquisite.	<b>E' UN PUNTO DI DEBOLEZZA</b> Le competenze messe in campo hanno complessivamente mostrato diversi punti di debolezza rispetto alle prestazioni attese	20%

<b>COMPETENZE DI ASSISTENZA E SERVIZIO</b>				
<b>COMPETENZA</b>	<b>DESCRIZIONE</b>	<b>INDICATORE COMPORTAMENTALE</b>	<b>SCALA DI VALUTAZIONE</b>	
<b>ORIENTAMENTO ALL'UTENTE</b>	<b>ORIENTATO ALLA RELAZIONE CON L'UTENTE</b>	Offre una sorta di consulenza personale sui bisogni, problemi e opportunità dell' utente. Riesce a supportarlo anche in scelte molto complesse e difficili, accompagnandolo nell'analisi personale dei bisogni, nella scelta delle priorità e nell'identificazione del percorso più utile al soddisfacimento del bisogno (per esempio questo livello di interazione dipende dalla costruzione dei rapporti nel tempo). Partecipa attivamente al processo decisionale della persona e alla definizione o alla modificazione delle scelte stesse, in base alle conoscenze di cui è in possesso.	<b>OPERA IN MODO ECCELLENTE</b> Le competenze messe in campo rappresentano dei punti di forza rispetto alle prestazioni attese	100%
	<b>ORIENTATO ALL'UTENTE</b>	Fa domande e cerca di scoprire i bisogni reali o nascosti dell' utente, non soffermandosi su quelli espressi inizialmente. Una volta identificati, cerca di soddisfarli con l'offerta più adeguata e personalizzata possibile anche in una prospettiva di lungo termine.	<b>E' UN PUNTO DI FORZA</b> Le competenze messe in campo sono state ampiamente soddisfacenti rispetto alle prestazioni attese	80%

	<b>RISPONDE IN MANIERA COMPLET A</b>	Informa l'utente e offre un servizio cordiale per tutte le attività consolidate previste dal proprio ruolo.	<b>IN LINEA CON LE ASPETTATIVE</b>  Le competenze messe in campo soddisfano complessivamente i requisiti rispetto alle prestazioni attese	60%
	<b>RISPONDE IL MINIMO INDISPENSABILE</b>	Di propria iniziativa non richiede approfondimenti riguardo ai bisogni dell'utente. Non approfondisce la natura dei bisogni reali o impliciti o il quadro generale in cui si inserisce la richiesta dell'utente.	<b>NECESSITA DI MIGLIORAMENTO</b>  Le competenze messe in campo necessitano di miglioramento rispetto alle prestazioni attese	40%
	<b>GIUDICA L'UTENTE</b>	Esprime giudizi negativi sugli utenti, discriminandoli in base a degli stereotipi. Incolpa gli utenti di esiti negativi.	<b>E' UN PUNTO DI DEBOLEZZA</b>  Le competenze messe in campo hanno complessivamente mostrato diversi punti di debolezza rispetto alle prestazioni attese	20%

COMPETENZE DI ASSISTENZA E SERVIZIO				
COMPETENZA	DESCRIZIONE	INDICATORE COMPORTAMENTALE	SCALA DI VALUTAZIONE	
<b>ASCOLTO E SENSIBILITA' INTERPERSONALE</b>	<b>ARMONIZZATORE</b>	Comprende i problemi nascosti, le ragioni per cui le persone sentono o si comportano durevolmente in un certo modo, riesce a presentare un quadro equilibrato dei punti di forza e di debolezza di una persona. È una persona empatica. Mostra interesse a comprendere lo stato d'animo altrui. Fa proprie le preoccupazioni altrui non facendosi però condizionare, in modo tale da apportare un reale aiuto. È un elemento equilibratore e armonizzatore in un gruppo di lavoro.	<b>OPERA IN MODO ECCELLENTE</b>  Le competenze messe in campo rappresentano dei punti di forza rispetto alle prestazioni attese	100%
	<b>DISPONIBILE ALL'ASCOLTO</b>	E' adeguato nella sensibilità interpersonale: è una persona che riesce intuitivamente a comprendere le preoccupazioni altrui o i pensieri non espressi. Utilizza la propria capacità di capire basata sull'ascolto e sull'osservazione per prevedere le reazioni altrui e agire di conseguenza. E' in grado di cambiare approccio in base allo stato d'animo altrui.	<b>E' UN PUNTO DI FORZA</b>  Le competenze messe in campo sono state ampiamente soddisfacenti rispetto alle prestazioni attese	80%

<b>DISPONIBILE</b>	E' sensibile o alle emozioni manifeste o a quanto gli si dice E' disponibile ad ascoltare e a capire le questioni Individuali Nonostante la sua disponibilità riesce in parte a mettere in atto comportamenti realmente utili per una buona gestione dei rapporti interpersonali.	<b>IN LINEA CON LE ASPETTATIVE</b>  Le competenze messe in campo soddisfano complessivamente i requisiti rispetto alle prestazioni attese	60%
<b>NON DISPONIBILE</b>	Non dimostra di comprendere gli altri, pur senza manifestare grandi insensibilità.	<b>NECESSITA DI MIGLIORAMENTO</b>  Le competenze messe in campo necessitano di miglioramento rispetto alle prestazioni attese	40%
<b>OFFENSIVO</b>	Non comprende o mantiene un atteggiamento di chiusura verso i sentimenti e le azioni degli altri; vede gli altri soprattutto attraverso stereotipi di tutti i generi (sesso, razza, cultura).	<b>E' UN PUNTO DI DEBOLEZZA</b>  Le competenze messe in campo hanno complessivamente mostrato diversi punti di debolezza rispetto alle prestazioni attese	20%

**COMPETENZE DIRETTIVE E DI INFLUENZA**

<b>COMPETENZA</b>	<b>DESCRIZIONE</b>	<b>INDICATORE COMPORTAMENTALE</b>	<b>SCALA DI VALUTAZIONE</b>	
<b>SVILUPPO E VALUTAZIONE DEGLI ALTRI</b>	<b>FAVORISCE L'AUTONOMIA</b>	Offre possibilità di sviluppo e formazione a lungo termine. Predisporre gli incarichi, la formazione e tutto quanto è utile per facilitare l'apprendimento e lo sviluppo degli altri. Chiede ai collaboratori di trovare da sé le soluzioni ai problemi, piuttosto che fornirle lui stesso, affinché possano capire concretamente come si lavora. Svolge una valutazione motivata e approfondita del personale assegnatogli, portando numerosi casi concreti e dei comportamenti attuati su cui fondare le proprie determinazioni. Differenzia in maniera concreta e ragionevole le valutazioni. Assicura un confronto costante e continuo col personale sulla valutazione, impartendo direttive chiare ed efficaci.	<b>OPERA IN MODO ECCELLENTE</b>  Le competenze messe in campo rappresentano dei punti di forza rispetto alle prestazioni attese	100%

<p><b>FAVORISCE LO SVILUPPO</b></p>	<p>Dà specifico riscontro (feedback) positivo o negativo sulla prestazione e non sulla persona ai fini di sviluppo. Rassicura dopo un insuccesso, commenta negativamente il comportamento, non la persona ed esprime giudizi positivi sulla futura performance. Scomponi in più parti i compiti difficili, usa altre strategie sempre a scopo di miglioramento.</p> <p>Svolge una valutazione motivata del personale assegnatogli, portando anche dei casi concreti e dei comportamenti attuati su cui fondare le proprie determinazioni. Differenzia in maniera concreta e ragionevole le valutazioni. Assicura un confronto col personale sulla valutazione, impartendo direttive chiare ed efficaci.</p>	<p><b>E' UN PUNTO DI FORZA</b></p> <p>Le competenze messe in campo sono state ampiamente soddisfacenti rispetto alle prestazioni attese</p>	<p>80%</p>
<p><b>DA` L'ESEMPIO</b></p>	<p>Spiega come si deve lavorare, offre consigli utili e specifici. Dà il "buon esempio" o spiega come affrontare un determinato compito.</p> <p>Svolge una valutazione motivata del personale assegnatogli. Differenzia le valutazioni. Assicura un confronto col personale sulla valutazione, anche se estemporaneo.</p>	<p><b>IN LINEA CON LE ASPETTATIVE</b></p> <p>Le competenze messe in campo soddisfano complessivamente i requisiti rispetto alle prestazioni attese</p>	<p>60%</p>
<p><b>SIMULA INCORAGGIAMENTO</b></p>	<p>Esprime giudizi positivi sulle capacità e potenzialità degli altri anche in situazioni "difficili". Si dice convinto che gli altri desiderino e siano capaci di imparare.</p> <p>Svolge una valutazione scarsamente motivata del personale assegnatogli. Differenzia le valutazioni ma in maniera minimale e poco ragionevole. Assicura un confronto col personale sulla valutazione unicamente nei momenti in cui è formalmente previsto (notifica scheda valutativa).</p>	<p><b>NECESSITA DI MIGLIORAMENTO</b></p> <p>Le competenze messe in campo necessitano di miglioramento rispetto alle prestazioni attese</p>	<p>40%</p>
<p><b>SCORAGGIANTE</b></p>	<p>Si esprime per stereotipi o dà giudizi negativi, non stima i collaboratori, i colleghi, gli utenti. Ha uno stile di relazione autoritario.</p> <p>Svolge una valutazione non motivata del personale assegnatogli. Non differenzia le valutazioni. Non svolge alcun confronto col personale sulla valutazione.</p>	<p><b>E' UN PUNTO DI DEBOLEZZA</b></p> <p>Le competenze messe in campo hanno complessivamente mostrato diversi punti di debolezza rispetto alle prestazioni attese</p>	<p>20%</p>

**COMPETENZE DIRETTIVE E DI INFLUENZA**

COMPETENZA	DESCRIZIONE	INDICATORE COMPORTAMENTALE	SCALA DI VALUTAZIONE	
------------	-------------	----------------------------	----------------------	--

<b>LEADERSHIP DEL GRUPPO</b>	<b>SI IMPONE COME LEADER</b>	Si accerta che gli altri condividano la missione, gli obiettivi, i programmi, il clima del leader. Dà il buon esempio (mostra il comportamento desiderato). Ottiene che il gruppo porti a termine gli incarichi ricevuti (è credibile come leader).	<b>OPERA IN MODO ECCELLENTE</b>	100%
	<b>HA CURA DEL GRUPPO</b>	Difende il gruppo e la sua reputazione di fronte all'intera organizzazione o alla comunità esterna. Ottiene il personale, le risorse e le informazioni di cui il gruppo ha bisogno. Fa in modo che siano soddisfatte le necessità pratiche del gruppo.	<b>E' UN PUNTO DI FORZA</b>	80%
	<b>FA USO CORRETTO DEL POTERE</b>	Usa il potere formale in modo corretto ed equo. Si impegna concretamente per trattare equamente i componenti del gruppo.	<b>IN LINEA CON LE ASPETTATIVE</b>	60%
	<b>CONDUCE LE RIUNIONI</b>	Conduce le riunioni, prepara gli ordini del giorno e dichiara gli obiettivi, controlla il tempo, assegna incarichi.	<b>NECESSITA DI MIGLIORAMENTO</b>	40%
	<b>RINUNCIA</b>	Non è capace di essere leader, (per es. non dà istruzioni né orientamenti quando i collaboratori glieli chiedono).	<b>E' UN PUNTO DI DEBOLEZZA</b>	20%

**COMPETENZE DIRETTIVE E DI INFLUENZA**

COMPETENZA	DESCRIZIONE	INDICATORE COMPORIMENTALE	SCALA DI VALUTAZIONE	
------------	-------------	------------------------------	----------------------------	--

<b>CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA</b>	<b>CONOSCE LE QUESTIONI PROFONDE</b>	Conosce e affronta le ragioni profonde del comportamento organizzativo corrente o le forze che influiscono sull'organizzazione, oppure descrive la struttura funzionale nevralgica. È consapevole delle dinamiche più profonde che muovono il Comune e sa agire tenendole in considerazione.	<b>OPERA IN MODO ECCELLENTE</b>  Le competenze messe in campo rappresentano dei punti di forza rispetto alle prestazioni attese	100%
	<b>CONSAPEVOLE DEL CLIMA E DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA</b>	Riconosce le restrizioni non dette dell'organizzazione e che cosa è consentito in determinati momenti o posizioni. Riconosce e utilizza la cultura organizzativa e il linguaggio in uso all'interno dell'organizzazione. Riesce ad integrare i propri comportamenti con le regole scritte e non scritte del Comune.	<b>E' UN PUNTO DI FORZA</b>  Le competenze messe in campo sono state ampiamente soddisfacenti rispetto alle prestazioni attese	80%
	<b>CONOSCE LA STRUTTURA INFORMALE</b>	Conosce e può utilizzare sia la struttura formale sia le strutture informali; identifica i personaggi chiave, coloro che sono in grado di influire sulle decisioni.	<b>IN LINEA CON LE ASPETTATIVE</b>  Le competenze messe in campo soddisfano complessivamente i requisiti rispetto alle prestazioni attese	60%
	<b>CONOSCE SOLO LA STRUTTURA FORMALE</b>	Risponde a richieste specifiche, si concentra sul proprio lavoro e ignora o disdegna le dinamiche organizzative all'interno dell'ente. Non riconosce i centri di potere, ne ignora l'esistenza e non si interessa minimamente a questi fattori. Il suo lavoro esula dalla consapevolezza di come funziona il Comune, nonostante sia a conoscenza della struttura formale.	<b>NECESSITA DI MIGLIORAMENTO</b>  Le competenze messe in campo necessitano di miglioramento rispetto alle prestazioni attese	40%
	<b>NON CONOSCE LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA</b>	Commette <i>gaffes</i> , non conosce l'organigramma e le funzioni della propria e delle altrui aree organizzative.	<b>E' UN PUNTO DI DEBOLEZZA</b>  Le competenze messe in campo hanno complessivamente mostrato diversi punti di debolezza rispetto alle prestazioni attese	20%

