

Comune di

# Scheda di gestione delle performance

Nome e Cognome \_\_\_\_\_

Valutatore NUCLEO DI VALUTAZIONE

Anno \_\_\_\_\_

Scheda Titolari di Posizione Organizzativa

| <b>Numero</b>                    | <b>Finalità</b> | <b>Obiettivo</b> | <b>Parametro</b> | <b>Note</b> | <b>Peso</b> | <b>Capitolo</b> | <b>€</b>    |
|----------------------------------|-----------------|------------------|------------------|-------------|-------------|-----------------|-------------|
| 0                                |                 |                  |                  |             |             |                 |             |
| <b>PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b> |                 |                  |                  |             |             |                 |             |
| 1                                |                 |                  |                  |             |             |                 |             |
| <b>PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>   |                 |                  |                  |             |             |                 |             |
| 2                                |                 |                  |                  |             |             |                 |             |
| 3                                |                 |                  |                  |             |             |                 |             |
| 4                                |                 |                  |                  |             |             |                 |             |
|                                  |                 |                  |                  |             | 0           | facoltativo     | facoltativo |

| Numero                           | Obiettivo | Parametro | Note | Peso | Capitolo | € | Percentuale di raggiungimento | Motivazione del Nucleo | Documenti attestanti il raggiungimento |
|----------------------------------|-----------|-----------|------|------|----------|---|-------------------------------|------------------------|--|
| 0                                |           | 0         | 0    | 0    | 0        | 0 |                               |                        |  |
| <b>PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b> |           |           |      |      |          |   |                               |                        |  |
| 1                                |           | 0         | 0    | 0    | 0        | 0 |                               |                        |  |
| <b>PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>   |           |           |      |      |          |   |                               |                        |  |
| 2                                |           | 0         | 0    | 0    | 0        | 0 |                               |                        |  |
| 3                                |           | 0         | 0    | 0    | 0        | 0 |                               |                        |  |
| 4                                |           | 0         | 0    | 0    | 0        | 0 |                               |                        |  |

0

facoltativo

facoltativo

#DIV/0!

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

|  | Peso | Performance |   |   |   |   |
|--|------|-------------|---|---|---|---|
|  |      | a           | b | c | d | % |
| <b>AREA RELAZIONALE</b>  |      |             |   |   |   |   |
| Comunicazione: capacità espressa di entrare in relazione con gli interlocutori, cogliendo il loro messaggio e gli obiettivi (approfondendo ove ci siano elementi di scarsa chiarezza) e facendo comprendere loro le proprie posizioni/esigenze | 9    |             |   |   |   |   |
| Gestione del reclamo: capacità espressa di cogliere gli elementi oggettivi del reclamo e fornire una risposta adeguata (eventualmente indirizzando ad altri), ricomponendo il conflitto  | 9    |             |   |   |   |   |
| Lavorare in gruppo e integrazione: capacità espressa di collaborare con gli altri al fine di identificare soluzioni ottimali per gli obiettivi dell'organizzazione   | 9    |             |   |   |   |   |
| <b>AREA TECNICA</b>  |      |             |   |   |   |   |
| Conoscenze tecniche: capacità espressa di utilizzare ed aumentare le competenze tecniche (sapere, saper fare, saper essere) necessarie per il corretto svolgimento del proprio ruolo   | 9    |             |   |   |   |   |
| <b>AREA ORGANIZZATIVO-GESTIONALE</b>   |      |             |   |   |   |   |
| Sviluppo degli altri: capacità espressa di supportare l'acquisizione e la crescita di competenze dei propri collaboratori  | 9    |             |   |   |   |   |
| Gestione del gruppo: capacità espressa di gestire i collaboratori e ottenere da loro le prestazioni funzionali agli obiettivi  | 9    |             |   |   |   |   |
| Problem solving: capacità espressa di perseguire attivamente gli obiettivi assegnati, individuando soluzioni efficaci, anche ricorrendo a modifiche delle procedure non vitali per l'organizzazione, e di sostenerle fino alla realizzazione   | 9    |             |   |   |   |   |
| Attenzione ai costi: capacità espressa di valutare l'impatto delle azioni proprie e della propria struttura sull'economicità del Comune  | 9    |             |   |   |   |   |
| Programmazione del lavoro: capacità espressa di organizzare le attività future proprie e di altri in modo finalizzato al raggiungimento di obiettivi   | 9    |             |   |   |   |   |
| Presidio del livello qualitativo atteso: capacità espressa di rispettare gli standard qualitativi e quantitativi definiti dalle procedure e dalla normativa vigente  | 9    |             |   |   |   |   |
| Rispetto dei tempi procedurali: capacità espressa di rispettare i tempi previsti dalle procedure e dalla normativa vigente   | 10   |             |   |   |   |   |
|  | 100  |             |   |   |   | 0 |

a molto al di sotto delle aspettative (da 0 a 30)

b al di sotto delle aspettative (da 31 a 60)

c in linea con le aspettative (da 61 a 90)

d al di sopra delle aspettative (da 91 a 110)

|  | Quasi mai | A volte | Spesso | Quasi sempre | Non applicabile |
|--|-----------|---------|--------|--------------|-----------------|
| <b>Comunicazione</b>   |           |         |        |              |                 |
| Adatta la propria spiegazione in funzione dell'interlocutore   |           |         |        |              |                 |
| Ascolta le esigenze del cliente (concetto di ascolto attivo)   |           |         |        |              |                 |
| E' attento e sensibile ai problemi e bisogni degli altri (utenti e colleghi)   |           |         |        |              |                 |
| Capisce l'ambiente, sa mettere ciascuno a proprio agio   |           |         |        |              |                 |
| Tratta tutti correttamente e con rispetto  |           |         |        |              |                 |
| Sa farsi ascoltare e sostenere e proprie posizioni con determinazione, ma senza aggressività   |           |         |        |              |                 |
| Non perde obiettività in caso di divergenza  |           |         |        |              |                 |
| Utilizza domande o altre tecniche per far condividere ed accettare agli ascoltatori idee, progetti o attività  |           |         |        |              |                 |
| <b>Gestione del reclamo</b>  |           |         |        |              |                 |
| Gestisce i reclami riguardanti la propria area   |           |         |        |              |                 |
| Si prende cura dei reclami riguardanti le altre funzioni indirizzando correttamente i reclami alle persone interessate   |           |         |        |              |                 |
| Tampona le situazioni che non è in grado di gestire in attesa che il problema venga risolto  |           |         |        |              |                 |
| Organizza le informazioni raccolte attraverso i diversi reclami e le trasferisce in modo organico alla Giunta suggerendo ipotesi di soluzioni                            |           |         |        |              |                 |
| <b>Lavorare in gruppo e integrazione</b>   |           |         |        |              |                 |
| Contribuisce al lavoro del gruppo senza sopraffare gli altri   |           |         |        |              |                 |
| Accetta le critiche costruttive  |           |         |        |              |                 |
| Fa critiche costruttive  |           |         |        |              |                 |
| Propone idee e soluzioni nuove e le offre al gruppo senza considerarle una "proprietà privata"   |           |         |        |              |                 |
| Persegue gli obiettivi e gli interessi del gruppo, senza anteporre i propri  |           |         |        |              |                 |
| Evidenzia i vincoli e le opportunità relativi ai diversi scenari e soluzioni ipotizzati  |           |         |        |              |                 |
| Aggiunge valore attraverso la messa in comune di conoscenze ed esperienze  |           |         |        |              |                 |
| Fa gruppo e stempera le tensioni   |           |         |        |              |                 |
| Sa coinvolgere gli altri   |           |         |        |              |                 |
| Riconosce e valorizza il contributo degli altri  |           |         |        |              |                 |
| Ha ampiezza di visione interfunzionale tra tutti i settori del Comune  |           |         |        |              |                 |
| Risolve i problemi interni alla propria funzione considerando anche gli effetti sulle altre funzioni   |           |         |        |              |                 |
| Favorisce il raggiungimento di accordi attraverso l'esplicitazione e l'aperta discussione delle ragioni delle persone coinvolte  |           |         |        |              |                 |
| Accetta le critiche ed il confronto, anche sul proprio modo di porsi   |           |         |        |              |                 |
| Non subisce il conflitto, lo gestisce con calma e lucidità   |           |         |        |              |                 |
| <b>Conoscenze tecniche</b>   |           |         |        |              |                 |
| Aggiorna le proprie conoscenze tecniche  |           |         |        |              |                 |
| Individua le conoscenze tecniche che è opportuno aggiornare e/o reperire   |           |         |        |              |                 |
| Utilizza nel lavoro conoscenze ed esperienze maturate  |           |         |        |              |                 |
| <b>Sviluppo degli altri</b>  |           |         |        |              |                 |
| Insegna alle persone a fare le cose non solo dando direttive su come fare, ma anche con spiegazioni esaurienti di perché farle in un certo modo                          |           |         |        |              |                 |
| Sa dare in modo accettabile anche feedback "scomodi"   |           |         |        |              |                 |
| Dà feedback utilizzabili (quindi anche critici) e non mette solo in rilievo il valore dell'interlocutore   |           |         |        |              |                 |
| Rassicura le persone dopo un fallimento  |           |         |        |              |                 |
| Dà feedback positivi specifici allo scopo di sviluppare gli altri  |           |         |        |              |                 |
| Non accentra   |           |         |        |              |                 |
| <b>Gestione dei gruppi</b>   |           |         |        |              |                 |
| E' attento alla gestione del tempo dei collaboratori (ferie, permessi, straordinari, ...)  |           |         |        |              |                 |
| Valorizza gli sforzi   |           |         |        |              |                 |
| Tollera gli errori   |           |         |        |              |                 |
| Usa stili diversi in funzione delle abilità delle persone che ha intorno e lo fa accettare da tutti  |           |         |        |              |                 |
| Sa dire fermamente "No" a richieste irragionevoli, stabilisce limiti per il comportamento altrui   |           |         |        |              |                 |
| Controlla la prestazione rispetto a degli standard ben chiari, si occupa di dare visibilità agli standard  |           |         |        |              |                 |
| <b>Problem solving</b>   |           |         |        |              |                 |
| Individua le possibili cause dei problemi  |           |         |        |              |                 |
| Individua le procedure che possono essere modificate al fine di risolvere un problema  |           |         |        |              |                 |
| Risolve efficacemente problemi di elevata complessità  |           |         |        |              |                 |
| Propone soluzioni concrete (quindi adottabili dall'organizzazione) a problemi che riguardano diverse funzioni  |           |         |        |              |                 |
| Nell'affrontare un problema non cerca colpe, ma soluzioni  |           |         |        |              |                 |
| Propone soluzioni semplici ed efficaci, valide non solo sul piano formale e che tengono conto della complessità  |           |         |        |              |                 |
| Affronta compiti e responsabilità con impegno ed entusiasmo  |           |         |        |              |                 |
| Propone soluzioni orientate ai risultati e non soltanto evidenziazione dei problemi (vincoli legali, responsabilità, ...)  |           |         |        |              |                 |
| <b>Attenzione ai costi</b>   |           |         |        |              |                 |
| Conosce l'impatto che ogni attività del proprio Servizio ha sulla struttura economica del Comune   |           |         |        |              |                 |
| Organizza l'attività interna alla propria struttura perseguendo obiettivi di economicità (riduzione dei costi e/o incremento delle entrate)                              |           |         |        |              |                 |
| E' attento alla programmazione e al controllo dei costi delle attività di competenza (richieste di stanziamento a bilancio, richieste di variazioni di bilancio)         |           |         |        |              |                 |
| <b>Programmazione del lavoro</b>   |           |         |        |              |                 |
| Riconosce le priorità all'interno della propria attività   |           |         |        |              |                 |
| Riconosce e comprende le priorità delle altre funzioni   |           |         |        |              |                 |
| Collabora col personale delle altre funzioni al fine di organizzare in modo più efficiente ed efficace la programmazione del lavoro                                      |           |         |        |              |                 |
| Aiuta i collaboratori a pianificare, organizzare e darsi priorità per garantire i risultati del loro lavoro  |           |         |        |              |                 |
| Collabora col personale delle altre funzioni al fine di organizzare in modo più efficiente ed efficace la gestione del lavoro  |           |         |        |              |                 |
| Fa il punto della situazione   |           |         |        |              |                 |
| Definisce obiettivi sfidanti ma realistici considerando le risorse a disposizione  |           |         |        |              |                 |
| E' attento alla gestione del tempo (rispetto delle scadenze)   |           |         |        |              |                 |
| Verifica la correttezza delle proprie previsioni e i risultati delle proprie azioni  |           |         |        |              |                 |
| <b>Presidio del livello qualitativo atteso</b>   |           |         |        |              |                 |
| Rispetta gli standard qualitativi previsti dalle procedure relative ai servizi sui quali opera   |           |         |        |              |                 |
| Rispetta gli standard qualitativi previsti dalla normativa relativa ai servizi sui quali opera   |           |         |        |              |                 |
| Rispetta gli standard quantitativi previsti dalle procedure relative ai servizi sui quali opera  |           |         |        |              |                 |
| Rispetta gli standard quantitativi previsti dalla normativa relativa ai servizi sui quali opera  |           |         |        |              |                 |
| Evidenzia la necessità di rivedere le procedure interne al fine di rispettare gli standard quali-quantitativi previsti per il servizio proponendo soluzioni percorribili |           |         |        |              |                 |
| <b>Rispetto dei tempi procedurali</b>  |           |         |        |              |                 |
| Rispetta le tempistiche previste dalle procedure relative ai servizi sui quali opera   |           |         |        |              |                 |
| Rispetta le tempistiche previste dalla normativa relative ai servizi sui quali opera   |           |         |        |              |                 |
| Evidenzia la necessità di rivedere le procedure interne al fine di rispettare le tempistiche previste per il servizio proponendo soluzioni percorribili                  |           |         |        |              |                 |

| <b>Equità della valutazione delle prestazioni</b>                         |  |
|---|--|
| Nell'effettuare le valutazioni delle prestazioni dei propri collaboratori |  |
| a   | si è dimostrato poco attento ed equo ed ha valutato tutti in modo molto simile, anche in presenza di livelli di prestazione differenziati  |
| b   | è riuscito a differenziare poco le proprie valutazioni poiché non ha raccolto elementi adeguati per supportare la valutazione  |
| c   | ha differenziato le proprie valutazioni, basandole su dati oggettivi raccolti nel corso dell'anno, ma non è riuscito a comunicare in modo adeguato le motivazioni ai collaboratori   |
| d   | ha valutato in modo equo, premiando le prestazioni buone ed assegnando valutazioni basse a fronte di prestazioni non adeguate; ha gestito il processo di valutazione in maniera attenta durante il corso dell'anno, evidenziando tempestivamente ai collaboratori le prestazioni buone e quelle non appropriate, così che a fine anno i collaboratori hanno generalmente condiviso la valutazione effettuata |

% di raggiungimento

| <b>Efficacia della valutazione delle prestazioni e del feedback</b>   |   |
|---|---|
| Dalle schede di valutazione e dai colloqui conseguenti si può dedurre |   |
| a   | ha teso ad evitare la valutazione dando feedback solo occasionali e poco trasparenti oppure ha valutato in modo fortemente soggettivo oppure è stato eccessivamente severo o, al contrario, eccessivamente benevolo |
| b   | la valutazione è stata fatta aderendo alle indicazioni tecniche ed alla regola aziendale vigente  |
| c   | la valutazione è stata sostanzialmente corretta ed efficace: comunica tempestivamente valutazioni e feedback  |
| d   | ha individuato e misurato con chiarezza punti di forza e aree di miglioramento, li ha comunicati efficacemente ed ha pianificato (e realizzato, se possibile) le azioni di sviluppo concordate                      |

% di raggiungimento

Valutazione complessiva

0

| <b>Valutazione complessiva</b>              |                     |                   |
|---|---------------------|-------------------|
|   | Perf. organizzativa | Perf. individuale |
| Raggiungimento degli obiettivi x 65%        | #DIV/0!             | #DIV/0!           |
| Valutazione delle capacità gestionali x 30% | 0                   | 0                 |
| Differenziazione delle valutazioni x 5%     | 0                   | 0                 |
| <b>Totale</b>                               | <b>#DIV/0!</b>      | <b>#DIV/0!</b>    |

| <b>Interventi di sviluppo concordati</b> |
|--|
|  |

| <b>Eventuali note</b> |
|-----------------------|
|                       |