

# COMUNE DI SANTORSO

## Provincia di Vicenza

### NUCLEO DI VALUTAZIONE VERBALE DEL 1/08/2016

#### **OGGETTO: RELAZIONE SULLA PERFORMANCE- Esercizio 2015**

Il Nucleo di Valutazione (N.di V.) nella sua composizione monocratica, così come previsto dal Regolamento di organizzazione degli uffici e dei servizi – appendice - è costituito dal Segretario Generale che formalmente si insedia ed opera.

Nel suo operare il N. di V. rinvia alle coordinate previste dal citato regolamento.

#### **A) IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE**

Nel processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale dell'ente intervengono: le Posizioni organizzative, il Segretario Generale ed il Nucleo di Valutazione.

Il Nucleo di Valutazione:

- monitora il funzionamento complessivo del sistema di valutazione, suggerisce i necessari adeguamenti, comunica eventuali criticità alla Giunta;
- valuta il raggiungimento degli obiettivi sui quali effettuare la valutazione delle posizioni organizzative, sulla base del Piano della Performance/PEG;
- valida la Relazione sulla Performance;
- elabora la proposta per la valutazione annuale delle posizioni organizzative e l'attribuzione dei premi;
- riscontra l'assolvimento degli obblighi sulla trasparenza.

Il Ciclo della Performance si articola nelle seguenti fasi:

#### **1. PROGRAMMAZIONE ANNUALE:**

L'Ente, in fase di predisposizione del Bilancio di Previsione annuale e triennale, definisce i programmi nella Relazione Previsionale e Programmatica. Successivamente all'approvazione del Bilancio di Previsione, la Giunta Comunale approva il Piano Esecutivo di Gestione nel quale vengono definite sia le risorse finanziarie attribuite a ciascun Settore sia l'individuazione degli obiettivi di mantenimento, miglioramento e sviluppo per l'anno di riferimento ai medesimi Settori.

**Il Piano Esecutivo di Gestione** (che assurge al valore di Piano della del regolamento sopracitato) 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 alle Posizioni Organizzative ed i relativi indicatori.

Tali obiettivi saranno oggetto di monitoraggio e valutazione nell'ambito del sistema premiante dell'Ente.

Assegnazione degli obiettivi oggetto di valutazione: la Giunta Comunale assegna, sulla base del Piano



delle Performance (PEG) dalla stessa approvato, per ogni posizione organizzativa gli obiettivi, individuali e di unità organizzativa, oggetto di valutazione, nonché gli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità.

Le posizioni organizzative affidano ai dipendenti della propria area gli obiettivi oggetto di valutazione entro un mese dall'approvazione del Piano della performance (PEG) mediante condivisione con passaggi individuali e/o di gruppi di lavoro attraverso il monitoraggio periodico, operato di concerto tra Segretario e Capi Area, dei report sull'andamento degli obiettivi.

## **2. MONITORAGGIO INFRANNUALE:**

Nel corso dell'esercizio la Giunta effettua almeno un monitoraggio intermedio, nel quale viene rilevato lo stato di avanzamento degli obiettivi del Piano Esecutivo di Gestione/Piano della Performance.

## **3. VALUTAZIONE FINALE E RENDICONTAZIONE:**

Al termine dell'esercizio viene effettuata la verifica sullo stato di attuazione degli obiettivi del Piano Esecutivo di Gestione (Relazione sulla Performance), con il supporto del controllo di gestione sulla base dei dati forniti dalle posizioni organizzative. Il Nucleo di Valutazione valida la Relazione sulla Performance.

Le posizioni organizzative di area effettuano preliminarmente ed in funzione della valutazione da parte del N.d.V. la valutazione dei propri collaboratori assegnati

## **B) VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE**

A seguito degli ultimi provvedimenti di riorganizzazione, i funzionari responsabili titolari di Posizione Organizzative nel corso dell'esercizio 2015 risultano essere:

<b>NOMINATIVO</b>	<b>AREA P.O.</b>	<b>DECRETO DEL SINDACO</b>	<b>INDENNITA' 2015</b>
SPEROTTO ELISA	AREA AFFARI GENERALI VICESEGRETARIO	N. 1 DEL 2015	12911,47
ZATTRA GILIOLA	AREA FINANZIARIA	N.2 DEL 2015	12500
SATERINI FABIO	AREA TECNICA	N.3 DEL 2015	11206
CAPOVILLA CLAUDIA	AREA URBANISTICA-EDILIZIA	N.4 DEL 2015	8951,92
ANTONELLA DALLE ORE	DIRETTRICE ISTITUZIONE COMUNALE "VILLA MIARI"	N. 5 DEL 2015	7974,72

Questo è l'impianto organizzativo cui si intende far riferimento per l'esercizio finanziario 2015.

Seguendo il sistema di valutazione delle prestazioni certificato dalla "disciplina per la misurazione della performance", il modello di valutazione con i relativi indicatori sarà sviluppato per aree tematiche (che si riferiscono alle capacità individuali di ogni Responsabile) e, nell'ambito delle singole aree, per fattori di valutazione come meglio precisato nel prospetto:



## ORIENTAMENTO AI RISULTATI E ALLA QUALITÀ DEL SERVIZIO

Capacità di agire in maniera focalizzata sui risultati senza dispersioni e di assicurare prestazioni in linea con i bisogni degli utenti esterni ed interni.

### **Elementi e comportamenti da osservare**

Propensione alle esigenze dell'utente interno ed esterno

Azione per l'eliminazione dei costi della non qualità

Capacità di gestire il disservizio

Capacità di analisi e di gestione del feedback

Orientamento al miglioramento continuo

## CAPACITÀ ORGANIZZATIVE

Capacità di promuovere e gestire il cambiamento, di fare efficienza attraverso l'eliminazione delle attività senza valore, di programmare il lavoro, di assegnare i carichi di lavoro, di semplificare i flussi di lavorazione, di armonizzare le attività

### **Elementi e comportamenti da osservare**

Idonea ripartizione dei carichi di lavoro

Capacità di assicurare flessibilità operativa

Atteggiamento aperto alle novità organizzative e al cambiamento

Sensibilità all'individuazione degli sprechi e delle inefficienze

Realizzazione del miglioramento continuo

## GESTIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE

Capacità di motivare i collaboratori, di sviluppare le competenze, di valutare le prestazioni, i comportamenti organizzativi e il potenziale. Capacità di interpretare il clima di gruppo e di effettuare interventi efficaci di miglioramento

### **Elementi e comportamenti da osservare**

Capacità di dialogo e ascolto dei collaboratori

Capacità di delega e supporto

Chiara comunicazione degli obiettivi

Capacità di motivazione

Sviluppo di positivo clima interno

Azioni di crescita professionale

Coinvolgimento e valorizzazione

## LEADERSHIP

Capacità di agire con autorevolezza (riconoscimento, fiducia, stima e rispetto da parte dei collaboratori e dei colleghi) capacità di assegnare traguardi da raggiungere e di mobilitare la struttura verso il raggiungimento

### **Elementi e comportamenti da osservare**

Capacità di dare traguardi

Mobilitazione delle risorse verso i risultati

Capacità di scegliere la giusta priorità

Assunzione di responsabilità

Essere riconosciuti (autorevolezza)

Coerenza e chiarezza delle direttive  
Capacità di farsi carico dei problemi  
Equilibrio emotivo anche sotto pressione

#### **DIREZIONE (PROGRAMMAZIONE, GESTIONE, CONTROLLO)**

Capacità di tradurre gli indirizzi in piani e programmi, di negoziare gli obiettivi con i collaboratori, di individuare i giusti indicatori ed assegnare le giuste responsabilità, di monitorarne la realizzazione

#### **Elementi e comportamenti da osservare**

Assegnazione di obiettivi sfidanti ma realistici  
Logica della focalizzazione sulle vere priorità  
Traduzione degli obiettivi in risultati  
Saper agire su obiettivi economici – finanziari, di efficienza, di qualità e di sviluppo delle risorse umane  
Saper ragionare in logica causale  
Saper monitorare in tempo reale la realizzazione degli obiettivi attesi

Ciascuna capacità è descritta in termini di definizione generale e da una scala comportamentale con quattro livelli di intensità e con un punteggio variabile, da ponderarsi con il peso attribuito ad ogni singolo fattore di valutazione, come segue:

<b>PUNTEGGIO</b>	<b>INDICATORI</b>
Da 0 a 6	La prestazione è risultata al di sotto delle attese (risultati particolarmente deludenti in rapporto alle aspettative concordate)
Da 6.1 a 7	La prestazione ha soddisfatto parzialmente le attese (Si evidenziano gli aspetti che non permettono alla prestazione di fare il salto di qualità necessario al pieno soddisfacimento delle aspettative concordate)
Da 7.1 a 9	La prestazione è risultata in linea con le attese ( i risultati pongono la prestazione in linea con le attese concordate)
Da 9.1 a 10	La prestazione ha superato le attese (i risultati conferiscono alla prestazione un rilievo eccezionale in relazione alle aspettative concordate e la collocano nella fascia di eccellenza)

In caso di punteggi intermedi si procederà ad applicare il coefficiente di proporzionalità.  
L'erogazione della retribuzione di risultato ai responsabili avviene in proporzione al punteggio medio di valutazione ottenuto da questi ultimi nella scheda di valutazione tenendo conto della seguente griglia:

punteggio da 0 a 4 = 0 indennità di risultato  
punteggio da 4,1 a 4,9 = 50%  
punteggio da 5 a 5,90 = 60%  
punteggio da 6 a 6,90 = 70%  
punteggio da 7 a 7,90 = 80%  
punteggio da 8 a 8,50 = 90%  
punteggio da 8,60 a 10 = 100%

I succitati indicatori, con le relative valutazioni, saranno riassunti nelle schede valutative già approntate

Nel percorso valutativo gli elementi conoscitivi in base ai quali rimettere il giudizio sono:

1. verifica dei risultati conseguiti dal responsabile rispetto agli obiettivi, agli indirizzi e alle iniziative



assegnati ai responsabili dall'Amministrazione comunale mediante il P.E.G. (piano economico di gestione) per l'anno 2015;

2. elementi documentali (atti, provvedimenti) della attività svolte da ciascun responsabile integrati da delucidazioni fornite dal Segretario Generale;

3. percezione dell'esito delle prestazioni professionali del responsabile sulla base di una dettagliata relazione del Segretario Generale del Comune.

La valutazione di carattere generale relativa all'esercizio 2015, la cui gestione è riferibile ai Capi Area oggetto di valutazione, dal punto di vista economico-finanziario l'esercizio 2015 presenta questa serie di risultati:

- un avanzo di amministrazione derivante dalla gestione di competenza e più precisamente 151.990,20
- FPV per spese correnti Euro 92.748,58 e per spese in conto capitale Euro 583.162,74 ;
- è stato rispettato il patto di stabilità come documentato dalla certificazione inviata al Ministro dell'Economia e delle Finanze in data 29 marzo 2016;
- non si è fatto ricorso ad anticipazioni di cassa;
- sono stati autofinanziati oltre € 489.495,63 di investimenti eseguiti su un totale di € 1.180.978,11 ;
- nel corso del 2015 sono stati riconosciuti debiti fuori bilancio per un importo di Euro 295.000,00 per pagamento conseguente atto di transazione;
- la spesa per il personale rappresenta il 23,53% della spesa corrente;
- i parametri di deficitarietà strutturale sono tutti rispettati.

Le relazioni sull'attività 2015 sono state regolarmente prodotte dai Responsabili ed acquisite in atti al fine di elaborare la valutazione.

Tali relazioni hanno costituito elemento istruttorio/documentale in sede di approvazione del conto consuntivo 2015 (Delibera C.c. N. 17 DEL 28.04.2016)

Sulla scorta delle considerazioni sopra esposte ed a seguito della lettura degli elementi documentali il Segretario Generale fornisce apporto interpretativo di dettaglio sui livelli di intensità dei fattori di valutazione e, nella veste di Nucleo di Valutazione, redige le schede valutative per ciascun responsabile d'area le quali danno la seguente valutazione complessiva e la correlata percentuale di retribuzione di risultato:

Dott.ssa Sperotto Elisa P.O. punteggio pari a 9,3 corrispondente al 25 % della retribuzione di posizione

Rag. Zattra Giliola P.O. Punteggio pari a 9,2 corrispondente al 25 % della retribuzione di posizione

Geom. Saterini Fabio punteggio pari a 8,96 corrispondente al 25 % della retribuzione di posizione

Geom. Capovilla Claudia P.O. Punteggio pari a 8,96 corrispondente al 25 % della retribuzione di posizione

Dott.ssa Dalle Ore Antonella P.O. Punteggio pari a 9,08 corrispondente al 25 % della retribuzione di posizione.

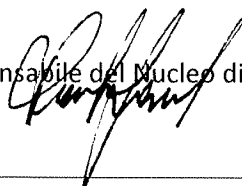
I punteggi consentono, secondo i sistemi di calcolo esplicitati nelle schede, di determinare il valore della retribuzione di risultato.

La valutazione della performance del Segretario Generale è effettuata secondo i criteri fissati con provvedimento di Giunta Comunale n. 77 del 4/07/2016 e personalmente dal Sindaco.

Le schede compilate, saranno comunicare ai Responsabili in contraddittorio.

1 agosto 2016

Il Responsabile del Nucleo di Valutazione



CAROVILLA

2015

GRIGLIA PER LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEL RUOLO MANAGERIALE

Elementi e comportamenti da osservare		5		6		7-8		9-10	
Fattori di valutazione		1-2-3-4		In linea con quanto richiesto dal ruolo		Superiore a quanto definito		Eccellenza	
<p><b>ORIENTAMENTO AI RISULTATI E ALLA QUALITA' DEL SERVIZIO</b></p>	<p>Propensione alla esigenze del cliente esterno e interno Azione per l'eliminazione dei costi della non qualità Capacità di gestire il disservizio Capacità di analisi e di gestione del feedback Orientamento al miglioramento continuo</p>	<p>Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà, conoscenze, capacità</p>	<p>Comportamenti osservati leggermente al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi</p>	<p>Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento</p>	<p>Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse</p>	<p>Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)</p>	<p>900</p>		
<p><b>CAPACITA' ORGANIZZATIVE</b></p>	<p>Idonea ripartizione dei carichi di lavoro Capacità di assicurare flessibilità operativa (Incremento volumi, eccezioni, ecc...) Atteggimento aperto alle novità organizzative e al cambiamento Sensibilità all'individuazione degli sprechi e delle inefficienze Realizzazione del miglioramento continuo</p>	<p>Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà, conoscenze, capacità</p>	<p>Comportamenti osservati leggermente al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi</p>	<p>Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento</p>	<p>Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse</p>	<p>Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)</p>	<p>910</p>		
<p><b>GESTIONE E SVILUPPO RISORSE UMANE</b></p>	<p>Capacità di motivare i collaboratori, di svilupparne le competenze, di valorizzare le prestazioni, i comportamenti organizzativi e il potenziale. Capacità di interpretare il clima di gruppo e di effettuare interventi efficaci di miglioramento</p>	<p>Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà, conoscenze, capacità</p>	<p>Comportamenti osservati leggermente al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi</p>	<p>Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento</p>	<p>Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse</p>	<p>Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)</p>	<p>910</p>		
<p><b>LEADERSHIP</b></p>	<p>Capacità di dare la rotta (traguardi) Mobilitazione delle risorse verso i risultati Capacità di scegliere le giuste priorità Assunzione delle responsabilità Essere riconosciuti (autorevolezza) Coerenza e chiarezza delle direttive Capacità di farsi carico dei problemi Equilibrio emotivo anche sotto pressione</p>	<p>Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà, conoscenze, capacità</p>	<p>Comportamenti osservati leggermente al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi</p>	<p>Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento</p>	<p>Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse</p>	<p>Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)</p>	<p>910</p>		
<p><b>DIREZIONE (PROGRAMMAZIONE, GESTIONE, CONTROLLO)</b></p>	<p>Assegnazione di obiettivi sfidanti ma realistici Logica della focalizzazione sulle vere priorità Traduzione degli obiettivi in risultati Saper agire su obiettivi economico-finanziari, di efficienza, di qualità e di sviluppo delle risorse umane Saper ragionare in logica causale Saper monitorare in tempo reale la realizzazione degli obiettivi attesi</p>	<p>Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà, conoscenze, capacità</p>	<p>Comportamenti osservati leggermente al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi</p>	<p>Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento</p>	<p>Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse</p>	<p>Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)</p>	<p>910</p>		

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

1/08/2016

910

Fattori di valutazione		Elementi e comportamenti da osservare			9-10	
		1-2-3-4	5	6	7-8	9-10
		Molto inferiore a quanto richiesto dal ruolo	Inferiore a quanto richiesto dal ruolo	In linea con quanto richiesto dal ruolo	Superiore a quanto definito	Eccellenza
ORIENTAMENTO AI RISULTATI E ALLA QUALITÀ DEL SERVIZIO	<p>Propensione alla esigenze del cliente esterno e interno</p> <p>Azione per l'eliminazione dei costi della non qualità</p> <p>Capacità di gestire il disservizio</p> <p>Capacità di analisi e di gestione del feedback</p> <p>Orientamento al miglioramento continuo</p>	Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà, conoscenze, capacità	Comportamenti osservati leggermente al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi	Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento	Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse	Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)
CAPACITÀ ORGANIZZATIVE	<p>Ideone ripartizione dei carichi di lavoro</p> <p>Capacità di assicurare flessibilità operativa (Incremento volumi, eccezioni, ecc...)</p> <p>Atteggiamto aperto alle novità organizzative e al cambiamento</p> <p>Sensibilità all'individuazione degli sprechi e delle inefficienze</p> <p>Realizzazione del miglioramento continuo</p>	Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà, conoscenze, capacità	Comportamenti osservati leggermente al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi	Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento	Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse	Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)
GESTIONE E SVILUPPO RISORSE UMANE	<p>Capacità di motivare i collaboratori, di svilupparne le competenze, di valutarne le prestazioni, i comportamenti organizzativi e il potenziale. Capacità di interpretare il clima di gruppo e di effettuare interventi efficaci di miglioramento</p>	Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà, conoscenze, capacità	Comportamenti osservati leggermente al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi	Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento	Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse	Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)
LEADERSHIP	<p>Capacità di dare la rotta (traguardi)</p> <p>Mobilizzazione delle risorse verso i risultati</p> <p>Capacità di scegliere le giuste priorità</p> <p>Assunzione delle responsabilità</p> <p>Essere riconosciuti (autorevolezza)</p> <p>Coerenza e chiarezza delle direttive</p> <p>Capacità di farsi carico dei problemi</p> <p>Equilibrio emotivo anche sotto pressione</p>	Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà, conoscenze, capacità	Comportamenti osservati leggermente al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi	Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento	Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse	Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)
DIREZIONE (PROGRAMMAZIONE, GESTIONE, CONTROLLO)	<p>Assegnazione di obiettivi sfidanti ma realistici</p> <p>Logica della focalizzazione sulle vere priorità</p> <p>Traduzione degli obiettivi in risultati</p> <p>Saper agire su obiettivi economico-finanziari, di efficienza, di qualità e di sviluppo delle risorse umane</p> <p>Saper ragionare in logica causale</p> <p>Saper monitorare in tempo reale la realizzazione degli obiettivi attesi</p>	Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà, conoscenze, capacità	Comportamenti osservati leggermente al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi	Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento	Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse	Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)

95

95

9

95

95

93

11/08/2016

SATERMI

GRIGLIA PER LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEL RUOLO MANAGERIALE 2015

Elementi e comportamenti da osservare		1-2-3-4	5	6	7-8	9-10
Fattori di valutazione		Molto inferiore a quanto richiesto dal ruolo	Inferiore a quanto richiesto dal ruolo	In linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento	Superiore a quanto definito	Eccellenza
<p><b>ORIENTAMENTO AI RISULTATI E ALLA QUALITÀ DEL SERVIZIO</b></p> <p>Propensione alla esigenze del cliente esterno e interno            Azione per l'eliminazione dei costi della non qualità            Capacità di gestire il disservizio            Capacità di analisi e di gestione del feedback            Orientamento al miglioramento continuo</p>	<p>Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà, conoscenze, capacità</p> <p>Comportamenti osservati leggermente al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi</p> <p>Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento</p> <p>Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse</p> <p>Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)</p>	<p>Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà, conoscenze, capacità</p> <p>Comportamenti osservati leggermente al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi</p> <p>Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento</p> <p>Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse</p> <p>Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)</p>	<p>Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà, conoscenze, capacità</p> <p>Comportamenti osservati leggermente al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi</p> <p>Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento</p> <p>Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse</p> <p>Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)</p>	<p>Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà, conoscenze, capacità</p> <p>Comportamenti osservati leggermente al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi</p> <p>Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento</p> <p>Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse</p> <p>Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)</p>	<p>Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà, conoscenze, capacità</p> <p>Comportamenti osservati leggermente al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi</p> <p>Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento</p> <p>Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse</p> <p>Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)</p>	<p>Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà, conoscenze, capacità</p> <p>Comportamenti osservati leggermente al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi</p> <p>Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento</p> <p>Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse</p> <p>Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)</p>
<p><b>CAPACITÀ ORGANIZZATIVE</b></p> <p>Capacità di promuovere e gestire il cambiamento, di fare efficienza attraverso l'eliminazione delle attività senza valore, di programmare il lavoro, di assegnare i carichi di lavoro, di semplificare i flussi di lavorazione, di armonizzare le attività tra</p>	<p>Capacità di assicurare flessibilità operativa (incremento volumi, eccezioni, ecc...)            Atteggimento aperto alle novità organizzative e al cambiamento            Sensibilità all'individuazione degli sprechi e delle inefficienze            Realizzazione del miglioramento continuo</p>	<p>Capacità di assicurare flessibilità operativa (incremento volumi, eccezioni, ecc...)            Atteggimento aperto alle novità organizzative e al cambiamento            Sensibilità all'individuazione degli sprechi e delle inefficienze            Realizzazione del miglioramento continuo</p>	<p>Capacità di assicurare flessibilità operativa (incremento volumi, eccezioni, ecc...)            Atteggimento aperto alle novità organizzative e al cambiamento            Sensibilità all'individuazione degli sprechi e delle inefficienze            Realizzazione del miglioramento continuo</p>	<p>Capacità di assicurare flessibilità operativa (incremento volumi, eccezioni, ecc...)            Atteggimento aperto alle novità organizzative e al cambiamento            Sensibilità all'individuazione degli sprechi e delle inefficienze            Realizzazione del miglioramento continuo</p>	<p>Capacità di assicurare flessibilità operativa (incremento volumi, eccezioni, ecc...)            Atteggimento aperto alle novità organizzative e al cambiamento            Sensibilità all'individuazione degli sprechi e delle inefficienze            Realizzazione del miglioramento continuo</p>	<p>Capacità di assicurare flessibilità operativa (incremento volumi, eccezioni, ecc...)            Atteggimento aperto alle novità organizzative e al cambiamento            Sensibilità all'individuazione degli sprechi e delle inefficienze            Realizzazione del miglioramento continuo</p>
<p><b>GESTIONE E SVILUPPO RISORSE UMANE</b></p> <p>Capacità di motivare i collaboratori, di svilupparne le competenze, di valutarne le prestazioni, i comportamenti organizzativi e il potenziale. Capacità di interpretare il clima di gruppo e di effettuare interventi efficaci di miglioramento</p>	<p>Capacità di dialogo e ascolto dei collaboratori            Capacità di delega e supporto            Chiara comunicazione degli obiettivi            Capacità di motivazione            Sviluppo di positivo clima interno            Azioni di crescita professionale            Coinvolgimento e valorizzazione</p>	<p>Capacità di dialogo e ascolto dei collaboratori            Capacità di delega e supporto            Chiara comunicazione degli obiettivi            Capacità di motivazione            Sviluppo di positivo clima interno            Azioni di crescita professionale            Coinvolgimento e valorizzazione</p>	<p>Capacità di dialogo e ascolto dei collaboratori            Capacità di delega e supporto            Chiara comunicazione degli obiettivi            Capacità di motivazione            Sviluppo di positivo clima interno            Azioni di crescita professionale            Coinvolgimento e valorizzazione</p>	<p>Capacità di dialogo e ascolto dei collaboratori            Capacità di delega e supporto            Chiara comunicazione degli obiettivi            Capacità di motivazione            Sviluppo di positivo clima interno            Azioni di crescita professionale            Coinvolgimento e valorizzazione</p>	<p>Capacità di dialogo e ascolto dei collaboratori            Capacità di delega e supporto            Chiara comunicazione degli obiettivi            Capacità di motivazione            Sviluppo di positivo clima interno            Azioni di crescita professionale            Coinvolgimento e valorizzazione</p>	<p>Capacità di dialogo e ascolto dei collaboratori            Capacità di delega e supporto            Chiara comunicazione degli obiettivi            Capacità di motivazione            Sviluppo di positivo clima interno            Azioni di crescita professionale            Coinvolgimento e valorizzazione</p>
<p><b>LEADERSHIP</b></p> <p>Capacità di agire con autorevolezza (riconoscimento, fiducia, stima e rispetto da parte dei collaboratori e dei colleghi), capacità di assegnare i traguardi da raggiungere e di mobilitare la struttura verso il raggiungimento</p>	<p>Capacità di dare la rotta (traguardi)            Mobilitazione delle risorse verso i risultati            Capacità di scegliere le giuste priorità            Assunzione delle responsabilità            Essere riconosciuti (autorevolezza)            Coerenza e chiarezza delle direttive            Capacità di farsi carico dei problemi            Equilibrio emotivo anche sotto pressione</p>	<p>Capacità di dare la rotta (traguardi)            Mobilitazione delle risorse verso i risultati            Capacità di scegliere le giuste priorità            Assunzione delle responsabilità            Essere riconosciuti (autorevolezza)            Coerenza e chiarezza delle direttive            Capacità di farsi carico dei problemi            Equilibrio emotivo anche sotto pressione</p>	<p>Capacità di dare la rotta (traguardi)            Mobilitazione delle risorse verso i risultati            Capacità di scegliere le giuste priorità            Assunzione delle responsabilità            Essere riconosciuti (autorevolezza)            Coerenza e chiarezza delle direttive            Capacità di farsi carico dei problemi            Equilibrio emotivo anche sotto pressione</p>	<p>Capacità di dare la rotta (traguardi)            Mobilitazione delle risorse verso i risultati            Capacità di scegliere le giuste priorità            Assunzione delle responsabilità            Essere riconosciuti (autorevolezza)            Coerenza e chiarezza delle direttive            Capacità di farsi carico dei problemi            Equilibrio emotivo anche sotto pressione</p>	<p>Capacità di dare la rotta (traguardi)            Mobilitazione delle risorse verso i risultati            Capacità di scegliere le giuste priorità            Assunzione delle responsabilità            Essere riconosciuti (autorevolezza)            Coerenza e chiarezza delle direttive            Capacità di farsi carico dei problemi            Equilibrio emotivo anche sotto pressione</p>	<p>Capacità di dare la rotta (traguardi)            Mobilitazione delle risorse verso i risultati            Capacità di scegliere le giuste priorità            Assunzione delle responsabilità            Essere riconosciuti (autorevolezza)            Coerenza e chiarezza delle direttive            Capacità di farsi carico dei problemi            Equilibrio emotivo anche sotto pressione</p>
<p><b>DIREZIONE (PROGRAMMAZIONE, GESTIONE, CONTROLLO)</b></p> <p>Capacità di irradare gli indirizzi in piani e programmi, di negoziare gli obiettivi con i collaboratori, di individuare i giusti indicatori ed assegnare le giuste responsabilità, di monitorare la realizzazione per individuare tempestivamente i colli di b</p>	<p>Assegnazione di obiettivi sfidanti ma realistici            Logica della focalizzazione sulle vere priorità            Traduzione degli obiettivi in risultati            Saper agire su obiettivi economico-finanziari, di efficienza, di qualità e di sviluppo delle risorse umane            Saper ragionare in logica causale            Saper monitorare in tempo reale la realizzazione degli obiettivi attesi</p>	<p>Assegnazione di obiettivi sfidanti ma realistici            Logica della focalizzazione sulle vere priorità            Traduzione degli obiettivi in risultati            Saper agire su obiettivi economico-finanziari, di efficienza, di qualità e di sviluppo delle risorse umane            Saper ragionare in logica causale            Saper monitorare in tempo reale la realizzazione degli obiettivi attesi</p>	<p>Assegnazione di obiettivi sfidanti ma realistici            Logica della focalizzazione sulle vere priorità            Traduzione degli obiettivi in risultati            Saper agire su obiettivi economico-finanziari, di efficienza, di qualità e di sviluppo delle risorse umane            Saper ragionare in logica causale            Saper monitorare in tempo reale la realizzazione degli obiettivi attesi</p>	<p>Assegnazione di obiettivi sfidanti ma realistici            Logica della focalizzazione sulle vere priorità            Traduzione degli obiettivi in risultati            Saper agire su obiettivi economico-finanziari, di efficienza, di qualità e di sviluppo delle risorse umane            Saper ragionare in logica causale            Saper monitorare in tempo reale la realizzazione degli obiettivi attesi</p>	<p>Assegnazione di obiettivi sfidanti ma realistici            Logica della focalizzazione sulle vere priorità            Traduzione degli obiettivi in risultati            Saper agire su obiettivi economico-finanziari, di efficienza, di qualità e di sviluppo delle risorse umane            Saper ragionare in logica causale            Saper monitorare in tempo reale la realizzazione degli obiettivi attesi</p>	<p>Assegnazione di obiettivi sfidanti ma realistici            Logica della focalizzazione sulle vere priorità            Traduzione degli obiettivi in risultati            Saper agire su obiettivi economico-finanziari, di efficienza, di qualità e di sviluppo delle risorse umane            Saper ragionare in logica causale            Saper monitorare in tempo reale la realizzazione degli obiettivi attesi</p>

9

9

9

9

9

9

11/08/2016

1000

(Roberto)



ZATIRA

GRIGLIA PER LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEL RUOLO MANAGERIALE 2015

Elementi e comportamenti da osservare		1-2-3-4	5	6	7-8	9-10
Fattori di valutazione		Molto inferiore a quanto richiesto dal ruolo	Inferiore a quanto richiesto dal ruolo	In linea con quanto richiesto dal ruolo	Superiore a quanto definito	Eccellenza
<p><b>ORIENTAMENTO AI RISULTATI E ALLA QUALITA' DEL SERVIZIO</b></p> <p>Propensione alla esigenze del cliente esterno e interno Azione per l'eliminazione dei costi della non qualità Capacità di gestire il disservizio Capacità di analisi e di gestione del feedback Orientamento al miglioramento continuo</p>	<p>Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà, conoscenze, capacità</p> <p>Comportamenti osservati leggermente al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi</p> <p>Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento</p> <p>Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse</p> <p>Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)</p>	9,5				
<p><b>CAPACITA' ORGANIZZATIVE</b></p> <p>Idonea ripartizione dei carichi di lavoro Capacità di assicurare flessibilità operativa (Incremento volumi, eccezioni, ecc...) Atteggiamento aperto alle novità organizzative e al cambiamento Sensibilità all'individuazione degli sprechi e delle inefficienze Realizzazione del miglioramento continuo</p>	<p>Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà, conoscenze, capacità</p> <p>Comportamenti osservati leggermente al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi</p> <p>Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento</p> <p>Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse</p> <p>Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)</p>	9				
<p><b>GESTIONE E SVILUPPO RISORSE UMANE</b></p> <p>Capacità di motivare i collaboratori, di svilupparne le competenze, di valutarne le prestazioni, i comportamenti organizzativi e il potenziale. Capacità di interpretare il clima di gruppo e di effettuare interventi efficaci di miglioramento</p>	<p>Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà, conoscenze, capacità</p> <p>Comportamenti osservati leggermente al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi</p> <p>Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento</p> <p>Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse</p> <p>Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)</p>	9,5				
<p><b>LEADERSHIP</b></p> <p>Capacità di dare la rotta (traguardi) Mobilitazione delle risorse verso i risultati Capacità di scegliere le giuste priorità Assunzione delle responsabilità Essere riconosciuti (autorevolezza) Coerenza e chiarezza delle direttive Capacità di farsi carico dei problemi Equilibrio emotivo anche sotto pressione</p>	<p>Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà, conoscenze, capacità</p> <p>Comportamenti osservati leggermente al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi</p> <p>Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento</p> <p>Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse</p> <p>Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)</p>	9,5				
<p><b>DIREZIONE (PROGRAMMAZIONE, GESTIONE, CONTROLLO)</b></p> <p>Assegnazione di obiettivi sfidanti ma realistici Logica della focalizzazione sulle vere priorità Traduzione degli obiettivi in risultati Saper agire su obiettivi economico-finanziari, di efficienza, di qualità e di sviluppo delle risorse umane Saper ragionare in logica causale Saper monitorare in tempo reale la realizzazione degli obiettivi attesi</p>	<p>Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà, conoscenze, capacità</p> <p>Comportamenti osservati leggermente al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi</p> <p>Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento</p> <p>Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse</p> <p>Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)</p>	9				

licenza 11/08/2016

*[Handwritten signature]*

1/28/2016

9,2

DALLE CRE

2015

GRIGLIA PER LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEL RUOLO MANAGERIALE

Elementi e comportamenti da osservare		1-2,3-4		5		6		7-8		9-10	
Fattori di valutazione		Molto inferiore a quanto richiesto dal ruolo		Inferiore a quanto richiesto dal ruolo		In linea con quanto richiesto dal ruolo		Superiore a quanto definito		Eccellenza	
<p><b>ORIENTAMENTO AI RISULTATI E ALLA QUALITA' DEL SERVIZIO</b></p> <p>Propensione alla esigenze del cliente esterno e interno</p> <p>Azione per l'eliminazione dei costi della non qualità</p> <p>Capacità di gestire il disservizio</p> <p>Capacità di analisi e di gestione del feedback</p> <p>Orientamento al miglioramento continuo</p>		<p>Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà, conoscenza, capacità</p>		<p>Comportamenti osservati leggermente al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi</p>		<p>Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento</p>		<p>Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse</p>		<p>Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)</p>	
<p><b>CAPACITA' ORGANIZZATIVE</b></p> <p>Idonea ripartizione dei carichi di lavoro</p> <p>Capacità di assicurare flessibilità operativa (Incremento volumi, eccezioni, ecc...)</p> <p>Atteggiamento aperto alle novità organizzative e al cambiamento</p> <p>Sensibilità all'individuazione degli sprechi e delle inefficienze</p> <p>Realizzazione del miglioramento continuo</p>		<p>Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà, conoscenza, capacità</p>		<p>Comportamenti osservati leggermente al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi</p>		<p>Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento</p>		<p>Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse</p>		<p>Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)</p>	
<p><b>GESTIONE E SVILUPPO RISORSE UMANE</b></p> <p>Capacità di motivare i collaboratori, di svilupparne le competenze, di valutarne le prestazioni, i comportamenti organizzativi e il potenziale. Capacità di interpretare il clima di gruppo e di effettuare interventi efficaci di miglioramento</p>		<p>Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà, conoscenza, capacità</p>		<p>Comportamenti osservati leggermente al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi</p>		<p>Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento</p>		<p>Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse</p>		<p>Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)</p>	
<p><b>LEADERSHIP</b></p> <p>Capacità di agire con autorevolezza (riconoscimento, fiducia, stima e rispetto da parte dei collaboratori e dei colleghi), capacità di assegnare i traguardi da raggiungere e di mobilitare la struttura verso il raggiungimento</p>		<p>Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà, conoscenza, capacità</p>		<p>Comportamenti osservati leggermente al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi</p>		<p>Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento</p>		<p>Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse</p>		<p>Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)</p>	
<p><b>DIREZIONE (PROGRAMMAZIONE, GESTIONE, CONTROLLO)</b></p> <p>Assegnazione di obiettivi sfidanti ma realistici</p> <p>Logica della focalizzazione sulle vere priorità</p> <p>Traduzione degli obiettivi in risultati</p> <p>Saper agire su obiettivi economico-finanziari, di efficienza, di qualità e di sviluppo delle risorse umane</p> <p>Saper ragionare in logica causale</p> <p>Saper monitorare in tempo reale la realizzazione degli obiettivi attesi</p>		<p>Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà, conoscenza, capacità</p>		<p>Comportamenti osservati leggermente al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi</p>		<p>Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento</p>		<p>Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse</p>		<p>Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)</p>	

9/5

9

9

8/9

9

9/8

1/08/2015