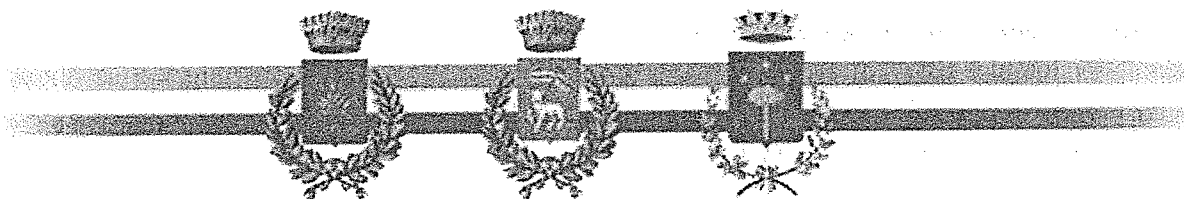


UNIONE DEI COMUNI ANDRANO DISO SPONGANO



VERBALE N. 1

L'anno duemiladiciassette addì ventisette del mese di febbraio alle ore 09.30 si è riunito il Nucleo di valutazione dell'Unione dei Comuni di Andrano Spongano Diso nelle persone della dott.ssa Rosa Arrivabene, Segretario generale dell'Unione e del Comune di Spongano e la dott.ssa Patrizia Pagliara, Segretario Comunale del Comune di Diso, nominato con Decreto Presidenziale n. 1 del 22/02/2017.

Le funzioni di Segretario verbalizzante sono svolte dalla dott.ssa Rita Zacheo, istruttore amministrativo categoria C, in comando all'Unione.

Preliminarmente il Nucleo di Valutazione prende atto del sistema di valutazione approvato dallo stesso per la valutazione del personale apicale per l'anno 2015 con verbale n. 1/2016 che ritiene di confermare.

Pertanto in applicazione del suindicato sistema, il Nucleo di Valutazione dispone quanto segue:

1. Valutazione dei risultati raggiunti nell'anno 2016

Entro il 27/03/2017 tutti i dipendenti titolari di P.O., dovranno predisporre apposite rendicontazioni nelle quali saranno indicati gli obiettivi assegnati, sulla base di un PDO formalmente approvato ovvero contenuti in atti o disposizioni di Organi dell'Ente o, infine, derivanti da obblighi di legge (DUP, Bilancio, Deliberazioni, Direttive, Disposizioni e Indirizzi, anche verbali ect). Il Nucleo, in sede di valutazione, si riserva ogni azione utile al riscontro oggettivo di quanto relazionato dalle P.O.

2. Valutazione dei comportamenti organizzativi nell'anno 2016

La valutazione dei comportamenti organizzativi dovrà avvenire con la collaborazione dei Segretari dei Comuni Associati.

A Tal fine, è stata predisposta apposita scheda, allegata, che sarà compilata dal Nucleo di Valutazione con il supporto ed alla presenza dei Segretari Comunali dei Comuni associati. A tal fine, gli stessi saranno invitati a partecipare, per quanto di competenza, alla seduta specificatamente dedicata, del Nucleo di Valutazione in data da concordare.

Entro il 28/04/2017 il Nucleo di valutazione, sulla base del Sistema di misurazione e valutazione, proporrà al Sindaco la valutazione dei titolari di P.O. e l'attribuzione dell'indennità di risultato.

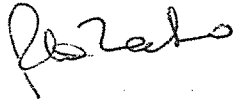
Il Nucleo di Valutazione demanda al Presidente la trasmissione del presente verbale, unitamente al sistema di valutazione ai Comuni , nonché il compito di richiedere a ciascun comune il PEG o PDO relativo all'anno 2015 e la relazione di rendicontazione a cura di ciascun Responsabile in ordine al raggiungimento degli obiettivi assegnati nell'anno 2016

Il presente verbale si chiude alle ore 10.50.

L.C.S.

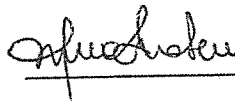
Il Segretario verbalizzante

Dott.ssa Rita Zacheo



IL Nucleo di Valutazione

Dott.ssa Rosa Arrivabene



Dott.ssa Patrizia Pagliara



COMUNE DI

RESPONSABILE P.O.

LEADERSHIP. p. 40

COMPORIAMENTO	Comportamenti osservabili/Indicatori	Criterio di valutazione e scala di misurazione	PUNTEGGIO
<p><u>Co1</u></p> <p>capacità d'orientamento; orientare i comportamenti relazionali e comunicativi per guidare alla realizzazione dei risultati.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - definisce chiaramente ciò che si attende dai collaboratori e li orienta nel lavoro; - crea un ambiente in cui le persone sanno ciò che ci si aspetta da loro; - distribuisce attività e responsabilità con i giusti livelli di delega; - si assicura che tutti abbiano ricevuto e compreso i messaggi che ha diffuso; - crea meccanismi e momenti istituzionali per la comunicazione e ascolto dei collaboratori; - incoraggia l'autostima di tutti i collaboratori; - infonde fiducia, esprime aspettative positive sulla performance dei collaboratori. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Migliorabile (punteggio=2) 2. Adeguato (punteggio=6) 3. Buono (punteggio=8) 4. Ottimo (punteggio=10) 	
<p><u>Co2</u></p> <p><u>leadership professionale:</u> agire sapendo di rappresentare la cultura e i valori dell'organizzazione promuovendo il cambiamento</p>	<ul style="list-style-type: none"> - conosce la cultura e i valori dell'organizzazione; - si attiva per la diffusione di tali valori attraverso momenti formalizzati e non; - promuove il cambiamento all'interno del proprio ambito professionale e anche verso altre funzioni; - ricerca continuamente riscontri con i propri colleghi e collaboratori riorientando eventualmente la propria azione; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Migliorabile (punteggio=2) 2. Adeguato (punteggio=6) 3. Buono (punteggio=8) 	

<p>organizzativo Rivedere le scelte alla luce dei feed-back ricevuti e guidare l'organizzazione verso la valorizzazione della partecipazione individuale.</p>	<p>- rappresenta un punto di riferimento professionale per colleghi e collaboratori.</p>	<p>4. Ottimo (punteggio=10)</p>	
<p><u>Co3</u></p> <p><u>orientamento al cambiamento:</u> analizzare, comprendere ed interpretare il contesto di riferimento, per attuare una serie di comportamenti volti all'evoluzione organizzativa ed al cambiamento graduale dei comportamenti e delle prassi degli interlocutori per adeguarli all'evoluzione dello scenario di riferimento.</p>	<p>- analizza costantemente il contesto per cogliere segnali, anche deboli, di cambiamento; - interpreta i segnali di cambiamento valutando la loro traducibilità nel contesto organizzativo; - supporta in modo costruttivo lo sviluppo delle innovazioni organizzative contribuendo a superare le resistenze; - sposa nuove procedure, senza rimanere ancorato alle vecchie; - individua le opportunità connesse al cambiamento organizzativo; - suscita e diffonde, nel proprio specifico ambito di attività, atteggiamenti positivi nei confronti degli interventi di riorganizzazione; - appoggia e dà concretezza a suggerimenti e idee di altri che possono offrire opportunità.</p>	<p>1. Migliorabile (punteggio=2) 2. Adeguato (punteggio=6) 3. Buono (punteggio=8) 4. Ottimo (punteggio=10)</p>	
<p><u>Co4</u></p> <p><u>Pensiero strategico:</u> capacità di leggere del contesto e di comprendere gli scenari di sviluppo in atto guidando le attività in modo da cogliere gli aspetti più rilevanti per lo sviluppo della funzione.</p>	<p>- individua correttamente tutti gli elementi pertinenti alla definizione del contesto in cui opera; - riesce a definire gli obiettivi chiave e le priorità in relazione alla complessità del contesto; - sviluppa una visione del futuro e vi fa riferimento per indirizzare il lavoro proprio e dell'organizzazione; - riesce ad equilibrare visione ed obiettivi di lungo termine con obiettivi ed urgenze di medio-breve termine; - comprende come l'evoluzione del contesto possa influenzare la definizione dei compiti e delle priorità.</p>	<p>1. Migliorabile (punteggio=2) 2. Adeguato (punteggio=6) 3. Buono (punteggio=8) 4. Ottimo (punteggio=10)</p>	

COMPORTAMENTO	Comportamenti osservabili/Indicatori	Criterio di valutazione e scala di misurazione	
<p><u>C05</u></p> <p>capacità decisionale: scegliere tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità, tempestività anche in condizione di incertezza, carenza e complessità, stabilendo alternative possibili e valutando le conseguenze.</p>	<p>- elabora e prende decisioni anche di fronte a problemi complessi e con rilevante impatto organizzativo; - decide in autonomia nell'ambito delle deleghe ricevute; - sa riferire in modo chiaro il processo attraverso il quale ha maturato la decisione; - riesce a valutare tra più alternative anche in condizione di stress; - decide nel rispetto dei tempi; - si assume la responsabilità delle proprie scelte; - tollera pressioni senza lasciarsi influenzare; - evita i compromessi che riducono l'efficacia della decisione; - ha capacità propositiva nei confronti degli organi di direzione politica.</p>	<p>1. Migliorabile (punteggio=2) 2. Adeguato (punteggio=6) 3. Buono (punteggio=8) 4. Ottimo (punteggio=10)</p>	
<p><u>C06</u></p> <p>pianificazione ed organizzazione: definire e implementare, in coerenza con le necessità interne ed esterne, i piani di sviluppo delle attività. Continua ricerca dell'allineamento tra il pianificato e il realizzato. Capacità di valutare le prestazioni dei propri collaboratori esprimendo le relative differenziate valutazioni.</p>	<p>- pianifica costantemente le attività da svolgere; - elabora piani di sviluppo delle attività valutando la coerenza delle azioni da intraprendere con le reali necessità dell'organizzazione; - prevede le azioni da intraprendersi ed i loro effetti attraverso simulazioni e sperimentazioni; - mette in atto meccanismi di monitoraggio e controllo delle attività realizzate; - distingue fra le diverse priorità; - è attento alla gestione del tempo; - riformula i piani sulla base degli accadimenti ridefinendo rapidamente i programmi a fronte di situazioni impreviste; - capacità di valutare le prestazioni dei propri collaboratori esprimendo le relative differenziate valutazioni (OBBLIGATORIO).</p>	<p>1. Migliorabile (punteggio=2) 2. Adeguato (punteggio=6) 3. Buono (punteggio=8) 4. Ottimo (punteggio=10)</p>	

<p>Co7</p> <p><u>attenzione alle esigenze dell'utenza:</u> orientare le attività e i risultati verso le esigenze prioritarie dell'utenza adeguando di conseguenza le proprie azioni in un'ottica di forte orientamento alla loro soddisfazione.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - sviluppa canali di comunicazione con l'utenza al fine di monitorare le reali esigenze; - non a basa le proprie azioni solo sull'interesse della propria organizzazione, ma anche sugli interessi dell'utenza; - orienta le proprie attività verso i risultati in un'ottica non di mero adempimento ma di valore per l'utenza; - identifica, tra le possibili azioni verso l'utenza, quelle che producono il maggior beneficio e valore aggiunto; - verifica periodicamente con l'utenza il suo livello di soddisfazione anche in relazione agli obiettivi prefissati e ai risultati raggiunti; - cura e segue, in particolare, le attività che all'interno dell'organizzazione hanno alto impatto sull'utenza; - informa tempestivamente l'utenza sulle nuove opportunità di interesse. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Migliorabile (punteggio=2) 2. Adeguato (punteggio=6) 3. Buono (punteggio=8) 4. Ottimo (punteggio=10) 	
<p>Co8</p> <p><u>motivazione collaboratori:</u> capacità di guida, informazione e coinvolgimento per generare impegno e motivazione. Capacità di costruire legami nella squadra e capacità di gestire il clima interno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - si apporta in maniera costruttiva con i propri collaboratori cercando di coinvolgere quelli meno partecipativi; - crea momenti di incontro, anche informali, con la propria squadra; - dà autonomia ai propri collaboratori al fine di favorire il loro sviluppo professionale; - informa i collaboratori chiaramente e con regolarità riguardo alle strategie a medio/lungo termine; - è attento ai bisogni e alle richieste dei collaboratori anche quando non vengono chiaramente esplicitate; - intrattiene rapporti cordiali con ogni singolo componente del gruppo senza lasciarsi influenzare da personali simpatie o antipatie; - non porta avanti esclusivamente le proprie proposte ma sostiene ed elabora anche quelle degli altri in modo da raggiungere risultati costruttivi; - discute regolarmente sulla performance dei membri dello staff e si interessa su come certi tipi di comportamento possono essere maggiormente sviluppati anche attraverso piani di sviluppo ad hoc. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Migliorabile (punteggio=2) 2. Adeguato (punteggio=6) 3. Buono (punteggio=8) 4. Ottimo (punteggio=10) 	

COMPORTAMENTO	Comportamenti osservabili/Indicatori	Criterio di valutazione e scala di misurazione	
<p><u>C69</u></p> <p><u>comunicazione:</u></p> <p>curare l'efficacia della comunicazione in modo da favorire lo scambio di informazioni.</p>	<p>- Si dimostra curioso verso contesti diversi dal proprio</p> <p>- Raggiunge eccellenti risultati creando sinergie fra risorse appartenenti a diversi ambiti dell'amministrazione</p> <p>- Promuove importanti miglioramenti organizzativi in grado di eliminare vincoli tecnici e culturali e creare importanti sinergie.</p>	<p>1. Migliorabile (punteggio=2)</p> <p>2. Adeguato (punteggio=6)</p> <p>3. Buono (punteggio=8)</p> <p>4. Ottimo (punteggio=10)</p>	
<p><u>C010</u></p> <p><u>integrazione interna:</u></p> <p>capacità di costruire le condizioni organizzative per raggiungere gli obiettivi; operare in costante sensibilità con l'ambiente di riferimento sviluppando l'integrazione organizzativa tra le diverse realtà dell'ente.</p>	<p>- conosce a fondo la struttura organizzativa e l'organizzazione del Comune;</p> <p>- partecipa attivamente a gruppi di lavoro, Commissioni etc.; - verifica la sussistenza delle condizioni organizzative per la perseguibilità degli obiettivi;</p> <p>- assegna ruoli ed incarichi ai propri collaboratori in relazione ai risultati da perseguire, affrontando eventuali criticità organizzative;</p> <p>- attiva momenti di confronto con i propri colleghi al fine di valutare l'opportunità di procedere in modo integrato nella realizzazione di alcune attività;</p> <p>- fornisce sollecitamente supporto e risposta alle richieste di informazioni di altre funzioni dimostrandosi collaborativo ed incline ai collegamenti interfunzionali;</p> <p>- è presente in servizio oltre il normale orario di lavoro.</p>	<p>1. Migliorabile (punteggio=2)</p> <p>2. Adeguato (punteggio=6)</p> <p>3. Buono (punteggio=8)</p> <p>4. Ottimo (punteggio=10)</p>	

<p>Col1</p> <p><u>relazioni esterne:</u></p> <p>capacità di dialogare ed interfacciarsi con interlocutori esterni qualificati.</p>	<p>- conosce il contesto istituzionale e gli interlocutori di riferimento;</p> <p>- conosce e attiva gli strumenti utilizzabili ai fini della collaborazione e della comunicazione interistituzionale (ad esempio conferenze dei servizi, accordi di programma, tavoli di confronto etc);</p> <p>- ricerca accordi con soggetti esterni funzionali al perseguimento degli obiettivi del Comune;</p> <p>- funge da raccordo tecnico-operativo nei rapporti tra struttura organizzativa e soggetti esterni;</p> <p>- intraprende frequenti iniziative di comunicazione esterna;</p> <p>- cura le relazioni con interlocutori esterni anche al di là delle attività di comune interesse mostrandosi disponibile al dialogo e alla collaborazione.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Migliorabile (punteggio=2) 2. Adeguato (punteggio=6) 3. Buono (punteggio=8) 4. Ottimo (punteggio=10) 	
<p>Col2</p> <p><u>negoziazione e gestione dei conflitti:</u></p> <p>orientare i comportamenti relazionali e comunicativi ricercando margini di trattativa per raggiungere un risultato ottimale per l'organizzazione. Gestire le relazioni garantendo la più efficace rappresentazione degli interessi del Comune.</p>	<p>- utilizza le più opportune modalità comunicative per presentare la propria idea;</p> <p>- enfatizza i punti di contatto tra le opinioni diverse piuttosto che quelli di dissenso;</p> <p>- si mostra sempre disponibile al confronto e all'ascolto delle parti evitando atteggiamenti di parzialità;</p> <p>- mantiene il giusto contegno in caso di contrasti tra collaboratori o colleghi offrendo la propria disponibilità nella ricerca del miglior compromesso nell'interesse dei singoli e dell'ente;</p> <p>- media per raggiungere obiettivi comuni senza imporre il proprio punto di vista; - individua fonti di accordo e sulla base delle stesse costruisce un accordo più ampio;</p> <p>- modifica il proprio stile di comportamento per raggiungere gli obiettivi stabiliti.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Migliorabile (punteggio=2) 2. Adeguato (punteggio=6) 3. Buono (punteggio=8) 4. Ottimo (punteggio=10) 	

COMPORTAMENTO	Comportamenti osservabili/Indicatori	Criterio di valutazione e scala di misurazione	
<p>Co13</p> <p>problem solving:</p> <p>affrontare problemi, anche nuovi, sapendo supportare i processi decisivi; più per ricercare le risposte; più adatte ed efficaci anche in situazioni difficili e complesse.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - riassume efficacemente i termini di un problema; - individua rapidamente le componenti essenziali dei problemi; - compara i diversi aspetti del problema e distingue priorità logiche; - valuta frequentemente tra più alternative possibili decidendo nel rispetto dei tempi; - adotta frequentemente decisioni in relazione a problemi complessi e ad elevato impatto organizzativo; - non rimanda le decisioni; - valuta molte soluzioni per uno stesso problema; - decide anche in assenza di informazioni rilevanti se la decisione non può essere rimandata. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Migliorabile (punteggio=2) 2. Adeguato (punteggio=6) 3. Buono (punteggio=8) 4. Ottimo (punteggio=10) 	
<p>Co14</p> <p>controllo e precisione:</p> <p>saper individuare i punti essenziali e le relazioni delle attività svolte, i risultati da conseguire al fine di garantire il rispetto dei requisiti di qualità previsti.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - assicura un adeguato controllo delle attività e dei risultati; - è attento alla qualità delle attività svolte e dei risultati conseguiti predisponendo continue azioni di miglioramento; - esercita la propria funzione e svolge le proprie attività con la massima accuratezza e nel rispetto dei tempi previsti; - indirizza e controlla i propri collaboratori al fine di assicurare la qualità e l'efficienza del lavoro svolto; - risolve i problemi tecnico-operativi nel rispetto del quadro normativo e regolamentare; - ha sensibilità economica (attenzione ai costi-benefici; efficienza-qualità; risorse/risultati) rispetto alle attività di pertinenza; - pone attenzione ai dettagli significativi senza eccedere nella pignoleria. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Migliorabile (punteggio=2) 2. Adeguato (punteggio=6) 3. Buono (punteggio=8) 4. Ottimo (punteggio=10) 	

<p><u>Col5</u></p> <p><u>orientamento alla semplificazione:</u></p> <p>comprendere e razionalizzare le necessità interne ed esterne al fine di individuare una costante gestione della complessità soprattutto in termini di semplificazione delle procedure.</p>	<p>- interviene modificando, se di propria competenza, le regole e le procedure che comportano un inutile appesantimento dell'iter dei processi;</p> <p>- esplora prontamente nuove soluzioni e/o alternative per identificare i possibili vantaggi organizzativi;</p> <p>- è pronto a rimettere in discussione le prassi consolidate se intravede nuove opportunità di miglioramento e semplificazione organizzativa; - combatte la burocrazia interna;</p> <p>- coglie tempestivamente le opportunità di semplificazione normativa-regolamentare introdotte;</p> <p>- tende a sconporre i problemi e ad affrontarli singolarmente procedendo per gradi;</p> <p>- è in grado di definire rapidamente programmi a fronte di situazioni impreviste.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Migliorabile (punteggio=2) 2. Adeguato (punteggio=6) 3. Buono (punteggio=8) 4. Ottimo (punteggio=10) 	
<p><u>Col6</u></p> <p><u>diffusione delle conoscenze:</u></p> <p>comprendere la rilevanza delle conoscenze fondamentali per l'impatto sulla prestazione, alimentare e diffonderle superando le resistenze interne.</p>	<p>- è attento al proprio sviluppo professionale e cura il proprio aggiornamento;</p> <p>- si confronta frequentemente con esperienze diverse al fine di ampliare le proprie competenze e metterle a disposizione dell'intera organizzazione;</p> <p>- dimostra curiosità intellettuale nei confronti dei molteplici aspetti della propria attività;</p> <p>- verifica periodicamente il livello delle conoscenze dei propri collaboratori proponendo momenti di crescita professionale;</p> <p>- propone momenti di approfondimento su normative, regolamenti e direttive di particolare rilevanza preoccupandosi della diffusione dei risultati;</p> <p>- è teso a valutare i risultati propri e dei collaboratori al fine di individuare idonei percorsi di riqualificazione;</p> <p>- si attiva per la promozione di seminari e convegni aventi ad oggetto la diffusione di nuove pratiche, approfondimenti tematici, l'introduzione di una cultura del cambiamento, il riorientamento professionale etc..</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Migliorabile (punteggio=2) 2. Adeguato (punteggio=6) 3. Buono (punteggio=8) 4. Ottimo (punteggio=10) 	

COMUNE DI

RESPONSABILE P.O.

LEADERSHIP: p. 40

COMPORAMENTO	Comportamenti osservabili/Indicatori	Criterio di valutazione e scala di misurazione	PUNTEGGIO
<u>Co1</u> <u>capacità d'orientamento:</u> orientare i comportamenti relazionali e comunicativi per guidare alla realizzazione dei risultati.	<ul style="list-style-type: none">- definisce chiaramente ciò che si attende dai collaboratori e li orienta nel lavoro;- crea un ambiente in cui le persone sanno ciò che ci si aspetta da loro;- distribuisce attività e responsabilità con i giusti livelli di delega;- si assicura che tutti abbiano ricevuto e compreso i messaggi che ha diffuso;- crea meccanismi e momenti istituzionali per la comunicazione e ascolto dei collaboratori;- incoraggia l'autostima di tutti i collaboratori;- infonde fiducia, esprime aspettative positive sulla performance dei collaboratori.	<ol style="list-style-type: none">1. Migliorabile (punteggio=2)2. Adeguato (punteggio=6)3. Buono (punteggio=8)4. Ottimo (punteggio=10)	
<u>Co2</u>	<ul style="list-style-type: none">- conosce la cultura e i valori dell'organizzazione;- si attiva per la diffusione di tali valori attraverso momenti formalizzati e non;- promuove il cambiamento all'interno del proprio ambito professionale e anche verso altre funzioni;- ricerca continuamente riscontri con i propri colleghi e collaboratori riorientando eventualmente la propria azione;	<ol style="list-style-type: none">1. Migliorabile (punteggio=2)2. Adeguato (punteggio=6)3. Buono (punteggio=8)	

leadership professionale:
agire sapendo di rappresentare
la cultura e i valori
dell'organizzazione
promuovendo il cambiamento

<p>organizzativo Rivedere le scelte alla luce dei feed-back ricevuti e guidare l'organizzazione verso la valorizzazione della partecipazione individuale.</p>	<p>-rappresenta un punto di riferimento professionale per colleghi e collaboratori.</p>	<p>4. Ottimo (punteggio=10)</p>	
<p><u>Co3</u> <u>orientamento al cambiamento:</u> analizzare, comprendere ed interpretare il contesto di riferimento, per attuare una serie di comportamenti volti all'evoluzione organizzativa ed al cambiamento graduale dei comportamenti e delle prassi degli interlocutori per adeguarli all'evoluzione dello scenario di riferimento.</p>	<p>- analizza costantemente il contesto per cogliere segnali, anche deboli, di cambiamento; - interpreta i segnali di cambiamento valutando la loro traducibilità nel contesto organizzativo; - supporta in modo costruttivo lo sviluppo delle innovazioni organizzative contribuendo a superare le resistenze; - sposa nuove procedure senza rimanere ancorato alle vecchie; - individua le opportunità connesse al cambiamento organizzativo; - suscita e diffonde, nel proprio specifico ambito di attività, atteggiamenti positivi nei confronti degli interventi di riorganizzazione; - appoggia e dà concretezza a suggerimenti e idee di altri che possono offrire opportunità.</p>	<p>1. Migliorabile (punteggio=2) 2. Adeguato (punteggio=6) 3. Buono (punteggio=8) 4. Ottimo (punteggio=10)</p>	
<p><u>Co4</u> <u>pensiero strategico:</u> capacità di leggere del contesto e di comprendere gli scenari di sviluppo in atto guidando le attività in modo da cogliere gli aspetti più rilevanti per lo sviluppo della funzione.</p>	<p>- individua correttamente tutti gli elementi pertinenti alla definizione del contesto in cui opera; - riesce a definire gli obiettivi chiari e le priorità in relazione alla complessità del contesto; - sviluppa una visione del futuro e vi fa riferimento per indirizzare il lavoro proprio e dell'organizzazione; - riesce ad equilibrare visione ed obiettivi di lungo termine con obiettivi ed urgenze di medio-breve termine; - comprende come l'evoluzione del contesto possa influenzare la definizione dei compiti e delle priorità.</p>	<p>1. Migliorabile (punteggio=2) 2. Adeguato (punteggio=6) 3. Buono (punteggio=8) 4. Ottimo (punteggio=10)</p>	

COMPORAMENTO	Comportamenti osservabili/Indicatori	Criterio di valutazione e scala di misurazione	
<p><u>C05</u> capacità decisionale: scegliere tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità, tempestività anche in condizione di incertezza, carenza e complessità, stabilendo alternative possibili e valutando le conseguenze.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - elabora e prende decisioni anche di fronte a problemi complessi e con rilevante impatto organizzativo; - decide in autonomia nell'ambito delle deleghe ricevute; - sa riferire in modo chiaro il processo attraverso il quale ha maturato la decisione e; - riesce a valutare tra più alternative anche in condizione di stress; - decide nel rispetto dei tempi; - si assume la responsabilità delle proprie scelte; - tollera pressioni senza lasciarsi influenzare; - evita i compromessi che riducono l'efficacia della decisione; - ha capacità propositiva nei confronti degli organi di direzione politica. 	<p>1. Migliorabile (punteggio=2)</p> <p>2. Adeguato (punteggio=6)</p> <p>3. Buono (punteggio=8)</p> <p>4. Ottimo (punteggio=10)</p>	
<p><u>C06</u> pianificazione ed organizzazione: definire e implementare, in coerenza con le necessità interne ed esterne, i piani di sviluppo delle attività. Continua ricerca dell'allineamento tra il pianificato e il realizzato. Capacità di valutare le prestazioni dei propri collaboratori esprimendo le relative differenziate valutazioni.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - pianifica costantemente le attività da svolgere; - elabora piani di sviluppo delle attività valutando la coerenza delle azioni da intraprendere con le reali necessità dell'organizzazione; - prevede le azioni da intraprendersi ed i loro effetti attraverso simulazioni e sperimentazioni; - mette in atto meccanismi di monitoraggio e controllo delle attività realizzate; - distingue fra le diverse priorità; - è attento alla gestione del tempo; - riformula i piani sulla base degli accadimenti ridefinendo rapidamente i programmi a fronte di situazioni impreviste; - capacità di valutare le prestazioni dei propri collaboratori esprimendo le relative differenziate valutazioni (OBBLIGATORIO). 	<p>1. Migliorabile (punteggio=2)</p> <p>2. Adeguato (punteggio=6)</p> <p>3. Buono (punteggio=8)</p> <p>4. Ottimo (punteggio=10)</p>	

<p><u>Co7</u></p> <p><u>attenzione all'esigenze dell'utenza:</u> orientare le attività e i risultati verso le esigenze prioritarie dell'utenza adeguando di conseguenza le proprie azioni in un'ottica di forte orientamento alla loro soddisfazione.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - sviluppa canali di comunicazione con l'utenza al fine di monitorare le reali esigenze; - non basa le proprie azioni solo sull'interesse della propria organizzazione, ma anche sugli interessi dell'utenza; - orienta le proprie attività verso i risultati in un'ottica non di mero adempimento ma di valore per l'utenza; - identifica, tra le possibili azioni verso l'utenza, quelle che producono il maggior beneficio e valore aggiunto; - verifica periodicamente con l'utenza il suo livello di soddisfazione anche in relazione agli obiettivi prefissati e ai risultati raggiunti; - cura e segue, in particolare, le attività che all'interno dell'organizzazione hanno alto impatto sull'utenza; - informa tempestivamente l'utenza sulle nuove opportunità di interesse. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Migliorabile (punteggio=2) 2. Adeguato (punteggio=6) 3. Buono (punteggio=8) 4. Ottimo (punteggio=10) 	
<p><u>Co8</u></p> <p><u>motivazione collaboratori:</u> capacità di guida, informazione e coinvolgimento per generare impegno e motivazione. Capacità di costruire legami nella squadra e capacità di gestire il clima interno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - si rapporta in maniera costruttiva con i propri collaboratori cercando di coinvolgere quelli meno partecipativi; - crea momenti di incontro, anche informali, con la propria squadra; - dà autonomia ai propri collaboratori al fine di favorire il loro sviluppo professionale; - informa i collaboratori chiaramente e con regolarità riguardo alle strategie a medio/lungo termine; - è attento ai bisogni e alle richieste dei collaboratori anche quando non vengono chiaramente esplicitate; - intrattiene rapporti cordiali con ogni singolo componente del gruppo senza lasciarsi influenzare da personali simpatie o antipatie; - non porta avanti esclusivamente le proprie proposte ma sostiene ed elabora anche quelle degli altri in modo da raggiungere risultati costruttivi; - discute regolarmente sulla performance dei membri dello staff e si interessa su come certi tipi di comportamento possono essere maggiormente sviluppati anche attraverso piani di sviluppo ad hoc. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Migliorabile (punteggio=2) 2. Adeguato (punteggio=6) 3. Buono (punteggio=8) 4. Ottimo (punteggio=10) 	

COMPORIAMENTO	Comportamenti osservabili/Indicatori	Criterio di valutazione e scala di misurazione
<p><u>C09</u></p> <p><u>comunicazione:</u></p> <p>curare l'efficacia : alla comunicazione in modo da favorire lo scambio di informazioni.</p>	<p>- Si dimostra curioso verso contesti diversi dal proprio</p> <p>- Raggiunge eccellenti risultati creando sinergie fra risorse appartenenti a diversi ambiti dell'amministrazione</p> <p>- Promuove importanti miglioramenti organizzativi in grado di eliminare vincoli tecnici e culturali e creare importanti sinergie.</p>	<p>1. Migliorabile (punteggio=2)</p> <p>2. Adeguato (punteggio= 4)</p> <p>3. Buono (punteggio= 6)</p> <p>4. Ottimo (punteggio=10)</p>
<p><u>C010</u></p> <p><u>integrazione interna:</u></p> <p>capacità di costruire le condizioni organizzative per raggiungere gli obiettivi; operare in costante sensibilità con l'ambiente di riferimento sviluppando l'integrazione organizzativa tra le diverse realtà dell'ente.</p>	<p>- conosce a fondo la struttura organizzativa e l'organizzazione del Comune;</p> <p>- partecipa attivamente a gruppi di lavoro, Commissioni etc.; - verifica la sussistenza delle condizioni organizzative per la perseguibilità degli obiettivi;</p> <p>- assegna ruoli ed incarichi ai propri collaboratori in relazione ai risultati da perseguire, affrontando eventuali criticità organizzative;</p> <p>- attiva momenti di confronto con i propri colleghi al fine di valutare l'opportunità di procedere in modo integrato nella realizzazione di alcune attività;</p> <p>- fornisce sollecitamente supporto e risposta alle richieste di informazioni di altre funzioni dimostrandosi collaborativo ed incline ai collegamenti interfunzionali;</p> <p>- è presente in servizio oltre il normale orario di lavoro.</p>	<p>1. Migliorabile (punteggio=2)</p> <p>2. Adeguato (punteggio=6)</p> <p>3. Buono (punteggio=8)</p> <p>4. Ottimo (punteggio=10)</p>

<p>Col1</p> <p><u>Relazioni esterne:</u></p> <p>capacità di dialogare ed interfacciarsi con interlocutori esterni qualificati.</p>	<p>- conosce il contesto istituzionale e gli interlocutori di riferimento;</p> <p>- conosce e attiva gli strumenti utilizzabili ai fini della collaborazione e della comunicazione interistituzionale (ad esempio conferenze dei servizi, accordi di programma, tavoli di confronto etc);</p> <p>- ricerca accordi con soggetti esterni funzionali al perseguimento degli obiettivi del Comune;</p> <p>- funge da raccordo tecnico-operativo nei rapporti tra struttura organizzativa e soggetti esterni;</p> <p>- intraprende frequenti iniziative di comunicazione esterna;</p> <p>- cura le relazioni con interlocutori esterni anche al di là delle attività di comune interesse mostrandosi disponibile al dialogo e alla collaborazione.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Migliorabile (punteggio=2) 2. Adeguato (punteggio=6) 3. Buono (punteggio=8) 4. Ottimo (punteggio=10) 	
<p>Col2</p> <p><u>negoziazione e gestione dei conflitti:</u></p> <p>orientare i comportamenti relazionali e comunicativi ricercando margini di trattativa per raggiungere un risultato ottimale per l'organizzazione. Gestire le relazioni garantendo la più efficace rappresentazione degli interessi del Comune.</p>	<p>- utilizza le più opportune modalità comunicative per presentare la propria idea;</p> <p>- enfatizza i punti di contatto tra le opinioni diverse piuttosto che quelli di distacco;</p> <p>- si mostra sempre disponibile al confronto e all'ascolto delle parti evitando atteggiamenti di parzialità;</p> <p>- mantiene il giusto contegno in caso di contrasti tra collaboratori o colleghi offrendo la propria disponibilità nella ricerca del miglior compromesso nell'interesse dei singoli e dell'ente;</p> <p>- media per raggiungere obiettivi comuni senza imporre il proprio punto di vista; - individua fonti di accordo e sulla base delle stesse costruisce un accordo più ampio;</p> <p>- modifica il proprio stile di comportamento per raggiungere gli obiettivi stabiliti.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Migliorabile (punteggio=2) 2. Adeguato (punteggio=6) 3. Buono (punteggio=8) 4. Ottimo (punteggio=10) 	

COMPORTAMENTO	Comportamenti osservabili/Indicatori	Criterio di valutazione e scala di misurazione	
<p><u>Col3</u></p> <p><u>problem solving:</u></p> <p>affrontare problemi anche nuovi, sapendo supportare i processi decisionali per ricercare le risposte più adatte ed efficaci anche in situazioni difficili e complesse.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - riassume efficacemente i termini di un problema; - individua rapidamente le componenti essenziali dei problemi; - compara i diversi aspetti del problema e distingue priorità logiche; - valuta frequentemente tra più alternative plausibili decidendo nel rispetto dei tempi; - adotta frequentemente decisioni e relazione a problemi complessi e ad elevato impatto organizzativo; - non rimanda le decisioni; - valuta molte soluzioni per uno stesso problema; - decide anche in assenza di informazioni rilevanti se la decisione non può essere rimandata. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Migliorabile (punteggio=2) 2. Adeguato (punteggio=6) 3. Buono (punteggio=8) 4. Ottimo (punteggio=10) 	
<p><u>Col4</u></p> <p><u>controllo e precisione:</u></p> <p>saper individuare i punti essenziali e le relazioni delle attività svolte, i risultati da conseguire al fine di garantire il rispetto dei requisiti di qualità previsti.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - assicura un adeguato controllo delle attività e dei risultati; - è attento alla qualità delle attività svolte e dei risultati conseguiti predisponendo continue azioni di miglioramento; - esercita la propria funzione e svolge le proprie attività con la massima accuratezza e nel rispetto dei tempi previsti; - indirizza e controlla i propri collaboratori al fine di assicurare la qualità e l'efficienza del lavoro svolto; - risolve i problemi tecnico-operativi nel rispetto del quadro normativo e regolamentare; - ha sensibilità economica (attenzione ai costi- benefici; efficienza-qualità; risorse/ risultati) rispetto alle attività di pertinenza; - pone attenzione ai dettagli significativi senza eccedere nella pignoleria. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Migliorabile (punteggio=2) 2. Adeguato (punteggio=6) 3. Buono (punteggio=8) 4. Ottimo (punteggio=10) 	

<p><u>Col5</u></p> <p><u>orientamento alla semplificazione:</u> comprendere e razionalizzare le necessità interne ed esterne al fine di individuare una costante gestione della complessità soprattutto in termini di semplificazione delle procedure.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - interviene modificando, se di propria competenza, le regole e le procedure che comportano un inutile appesantimento dell'iter dei processi; - esplora prontamente nuove soluzioni e/o alternative per identificarne i possibili vantaggi organizzativi ; - è pronto a rimettere in discussione le prassi consolidate se intravede nuove opportunità di miglioramento e semplificazione organizzativa; - combatte la burocrazia interna; - coglie tempestivamente le opportunità di semplificazione normativa-regolamentare introdotte; - tende a scomporre i problemi e ad affrontarli singolarmente procedendo per gradi; - è in grado di definire rapidamente programmi a fronte di situazioni impreviste. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Migliorabile (punteggio=2) 2. Adeguato (punteggio=6) 3. Buono (punteggio=8) 4. Ottimo (punteggio=10) 	
<p><u>Col6</u></p> <p><u>diffusione delle conoscenze:</u> comprendere la rilevanza delle conoscenze fondamentali per l'impulso sulla prestazione, alimentarle e diffonderle superando le resistenze interne.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - è attento al proprio sviluppo professionale e cura il proprio aggiornamento; - si confronta frequentemente con esperienze diverse al fine di ampliare le proprie competenze e metterle a disposizione dell'intera organizzazione; - dimostra curiosità intellettuale nei confronti dei molteplici aspetti della propria attività; - verifica periodicamente il livello delle conoscenze dei propri collaboratori proponendo momenti di crescita professionale; - propone momenti di approfondimento su normative, regolamenti e direttive di particolare rilevanza preoccupandosi della diffusione dei risultati; - è teso a valutare i risultati propri e dei collaboratori al fine di individuare idonei percorsi di riqualificazione; - si attiva per la promozione di seminari e convegni aventi ad oggetto la diffusione di nuove pratiche, approfondimenti tematici, l'introduzione di una cultura del cambiamento, il riorientamento professionale etc.. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Migliorabile (punteggio=2) 2. Adeguato (punteggio=6) 3. Buono (punteggio=8) 4. Ottimo (punteggio=10) 	