

**METODOLOGIA PER LA VALUTAZIONE  
DEI RESPONSABILI DI AREA**

**Anno 2022**

## SCHEDA DI VALUTAZIONE RESPONSABILE DI AREA

SIG. ....

AREA: .....

Elementi	Punteggio assegnato
Capacità di rispettare e far rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione senza indurre in formalismi, promuovendo la qualità del servizio (max punti 5)	
Rispetto dei tempi e delle scadenze (Max punti 5)	
Senso di appartenenza e attenzione all'immagine dell'Ente (Max punti 5)	
Conoscenza degli strumenti e dei metodi di lavoro (Max punti 5)	
Attitudini all'analisi e all'individuazione – implementazione delle soluzioni ai problemi operativi (Max punti 5)	
Attitudine alla direzione di gruppi di lavoro (Max punti 5)	
Capacità di ottimizzare la microrganizzazione, attraverso la motivazione e responsabilizzazione dei collaboratori (Max punti 5)	
Orientamento all'utenza (Max punti 5)	
<b>TOTALE</b>	<b>Max punti 40</b>

Love, \_\_\_\_\_

IL DIRETTORE

Il Responsabile di area  
per presa visione

<b>SCALA DI VALUTAZIONE</b>	
<i>Punteggio</i>	<i>Standard della prestazione</i>
1	sufficiente
3	buono
5	ottimo

*Il punteggio verrà attribuito dal Segretario/Direttore. Le schede dopo essere state esaminate dal Nucleo di valutazione verranno sottoposte alla Giunta Esecutiva*

\*\*\*\*\*

## **CRITERI DI ATTRIBUZIONE DEL PUNTEGGIO ASSEGNATO MEDIANTE LA SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL RESPONSABILE DI AREA**

### **1) CAPACITA' DI RISPETTARE E FAR RISPETTARE LE REGOLE E I VINCOLI DELL'ORGANIZZAZIONE SENZA INDURRE IN FORMALISMI, PROMUOVENDO LA QUALITA' DEL SERVIZIO (MAX 5 PUNTI):**

PUNTI 1: Il funzionario struttura un sistema di relazioni organizzative fondato esclusivamente sul rispetto degli adempimenti formali.

PUNTI 3: Il funzionario organizza il lavoro della struttura configurando, a latere rispetto al sistema organizzato in termini formali, gruppi di lavoro e modalità organizzative che permettono di rivolgere una particolare attenzione al programma di lavoro e ai risultati perseguiti.

PUNTI 5: Il funzionario organizza un sistema organizzativo che risulta finalizzato ad una ottimizzazione del lavoro di gruppo ed al monitoraggio puntuale dei risultati ottenuti rispetto alle prestazioni e servizi attesi; parimenti è stato sviluppato un sistema di partecipazione del personale alle fasi di definizione dei programmi di lavoro ed alla verifica del grado di conseguimento degli obiettivi.

### **2) RISPETTO DEI TEMPI E DELLE SCADENZE (MAX 5 PUNTI)**

PUNTI 1: Il funzionario è in grado di rispettare in condizioni di assoluta normalità i tempi e le scadenze fissate dall'Amministrazione.

PUNTI 3: Il funzionario è in grado di fronteggiare anche le situazioni di emergenza e gli imprevisti in modo adeguato.

PUNTI 5: Il funzionario riesce a governare le problematiche gestionali in qualunque circostanza, garantendo il raggiungimento degli obiettivi assegnati e il rispetto dei tempi di programma.

### **3) SENSO DI APPARTENENZA E ATTENZIONE ALL'IMMAGINE DELL'ENTE (MAX PUNTI 5)**

PUNTI 1: Sufficiente – Intendendo ricomprendere in tale ambito le situazioni nelle quali il dipendente esprime la propria prestazione professionale senza alcuna particolare attenzione alla modalità di relazione con l'utenza; il contratto con l'utenza (interna o esterna) viene gestito in termini informali – personali, o passivi, o scarsamente partecipativi.

PUNTI 3: Buona – Nell’operare a stretto contatto con l’utenza, il soggetto dimostra particolare attenzione all’aspetto comunicativo, nel contesto relazionale afferma in modo definito la peculiarità di dipendente pubblico (ruolo, atteggiamento, comportamento ...), nelle situazioni di criticità organizzativa assicura il proprio contributo al fine di ripristinare le condizioni di normalità del servizio.

PUNTI 5: Eccellente – Il dipendente, oltre ad agire secondo le modalità del precedente punto, è normalmente impegnato a garantire la migliore risposta ai bisogni del cittadino, dimostra anche nelle modalità di relazione interpersonale, di agire quale dipendente di un ente che ha come scopo quello di erogare servizi alla collettività.

#### **4) CONOSCENZA DEGLI STRUMENTI E DEI METODI DI LAVORO (MAX PUNTI 5)**

PUNTI 1: Sufficiente

PUNTI 3: Buona

PUNTI 5: Ottima

#### **5) ATTITUDINE ALL’ANALISI E ALL’INDIVIDUAZIONE – IMPLEMENTAZIONE DELLE SOLUZIONI AI PROBLEMI OPERATIVI (MAX PUNTI 5)**

PUNTI 1: Nell’individuazione delle soluzioni ai problemi si affida troppo spesso alla riformulazione di soluzioni già sperimentate dimostrando scarsa propensione alla ricerca di soluzioni innovative e/o migliorative.

PUNTI 3: E’ evidente lo sforzo rivolto al miglioramento del servizio e delle procedure gestite in una logica di adattamento sia alle nuove disposizioni normative, sia al mutare delle esigenze dei soggetti ai quali viene rivolto il servizio.

PUNTI 5: La propensione verso il miglioramento delle prestazioni del servizio comporta l’impegno a verificare puntualmente il grado di coerenza delle soluzioni ai problemi con le coordinate del contesto normativo e ambientale di riferimento. E’ previsto l’aggiornamento delle modalità operative, non più come attività “Una tantum”, ma come normale conseguenza della gestione.

#### **6) ATTITUDINE ALLA DIREZIONE DI GRUPPI DI LAVORO (MAX PUNTI 5)**

PUNTI 1: Dimostra di prediligere l’aspetto comunicativo rispetto a quello negoziale. Il ricorso a momenti di confronto con il gruppo è raro, viene preferito lo scambio diretto di informazioni e comunicazioni di servizio piuttosto che il confronto con il gruppo.

PUNTI 3: Lo stile di direzione promuove con una certa frequenza momenti di confronto con il gruppo di lavoro e le capacità del responsabile consentono di utilizzare il contributo dei collaboratori ai fini di migliorare il servizio.

PUNTI 5: Ricorre ordinariamente all’impiego di tecniche di negoziazione e mediazione all’interno del gruppo di lavoro riuscendo a minimizzare i conflitti interpersonali e ad ottenere una maggiore condivisione degli obiettivi e una maggiore disponibilità e partecipazione al lavoro.

## **7) CAPACITA' DI OTTIMIZZARE LA MICRORGANIZZAZIONE ATTRAVERSO LA MOTIVAZIONE E RESPONSABILIZZAZIONE DEI COLLABORATORI (MAX PUNTI 5)**

PUNTI 1: Nella direzione del servizio, pur mantenendo normalmente rapporti di scambio comunicativo con i collaboratori, ricorre raramente al loro coinvolgimento nelle fasi di progettazione e realizzazione delle iniziative. Nella distribuzione dei compiti e delle responsabilità si affida unicamente al sistema definito dall'ordinamento professionale, preferendo modelli di divisione del lavoro basati su relazioni gerarchiche piuttosto che sulla capacità di costituire gruppi di lavoro. Nella ripartizione delle competenze dimostra di preferire un approccio di tipo formale basato sul sistema del mansionario professionale piuttosto che sulle caratteristiche della "prestazione". Il livello di motivazione del personale, di norma, non è elevato.

PUNTI 3: Diversamente dal primo caso lo stile di direzione prevede quale momento qualificante il coinvolgimento dei collaboratori nella definizione delle fasi di progettazione e realizzazione delle iniziative. L'abitudine a lavorare per obiettivi e per gruppi di lavoro è abbastanza pronunciata. Il livello di motivazione del personale è apprezzabile. Ampio è il livello di responsabilizzazione e di autonomia che i singoli operatori sviluppano all'interno dell'organizzazione.

PUNTI 5: Rispetto al caso precedente è stato introdotto un sistema articolato di controllo della gestione delle attività sviluppate dai collaboratori, attraverso sistemi che permettono di monitorare il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali e di gruppo assegnati dal responsabile di servizio. E' radicata l'abitudine a lavorare in gruppi ed il grado di partecipazione e responsabilizzazione dei collaboratori è elevata. Sono apprezzabili i miglioramenti dovuti alla capacità di promuovere suggerimenti e innovazioni da parte dei collaboratori. Il sistema di erogazione degli incentivi permette di valorizzare l'apporto dei più meritevoli.

## **8) ORIENTAMENTO ALL'UTENZA (MAX PUNTI 5)**

PUNTI 1: Assicura all'utenza una risposta adeguata, nel quadro dell'espletamento ordinario dell'attività di servizio, in una logica che concepisce il servizio e il confronto con il cittadino in termini di rapporto saltuario ed estemporaneo occasionati da avvenimenti legati a disguidi, contrattempi, difficoltà del tutto imprevedibili e comunque episodiche.

PUNTI 3: Oltre ad assicurare una risposta nei termini di cui sopra introduce talvolta nei processi di erogazione dei servizi sistemi di feedback e di controllo al fine di verificare che il servizio reso sia confacente rispetto alle aspettative dell'utenza.

PUNTI 5: In aggiunta alle caratteristiche del precedente punto, viene introdotto un modo sistematico nel processo di produzione del servizio l'analisi "customer satisfaction", che è in grado di orientare lo sviluppo e l'implementazione del servizio.

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL CONSEGUIMENTO  
DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI ALL'AREA**  
(MAX PUNTI 50)

AREA .....

DESCRIZIONE DEGLI OBIETTIVI DA RAGGIUNGERE	PUNTEGGIO ASSEGNATO
Conseguimento degli interventi e delle risorse affidati al Servizio con il PRO entro il 31.12.2022 (max punti 30)	
Rispetto dei termini dei procedimenti amministrativi previsti nel "Regolamento in materia di termine di responsabilità del procedimento e di diritto di accesso ai documenti amministrativi" della Comunità Montana (Max punti 10)	
Mantenimento degli standard qualitativi e quantitativi prestati nell'esercizio precedente (Max 10 punti)	
<b>TOTALE</b>	

Lovere, \_\_\_\_\_

IL DIRETTORE

Il Responsabile di area  
per presa visione

**CRITERI DI ATTRIBUZIONE DEL PUNTEGGIO  
ASSEGNATO MEDIANTE LA SCHEDA DI VALUTAZIONE  
DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI ALL'AREA**

**1) CONSEGUIMENTO DEGLI INTERVENTI E DELLE RISORSE AFFIDATI AL SERVIZIO CON IL PRO ENTRO IL 31.12.2022 (MAX PUNTI 30)**

PUNTI 5: Il Servizio garantisce la riscossione delle risorse assegnate per 1/3

PUNTI 10: Il Servizio garantisce la riscossione delle risorse assegnate per 2/3

PUNTI 15: Il Servizio garantisce interamente la riscossione delle risorse assegnate

PUNTI 5: Il Servizio limita la promozione degli interventi al minimo indispensabile

PUNTI 10: Il Servizio, mediante il coinvolgimento delle risorse umane assegnate, avvia e realizza gli interventi programmati per almeno il 50%

PUNTI 15: Il Servizio realizza interamente gli interventi assegnati

**2) RISPETTO DEI TERMINI DEI PROCEDIMENTI AMMINISTRATIVI PREVISTI NEL “REGOLAMENTO IN MATERIA DI TERMINE DI RESPONSABILITA’ DEL PROCEDIMENTO E DI DIRITTO DI ACCESSO AI DOCUMENTI AMMINISTRATIVI” DELLA COMUNITA’ MONTANA (MAX PUNTI 10)**

PUNTI 3: Il Servizio garantisce il rispetto di 1/3 dei termini relativi ai procedimenti avviati e conclusi

PUNTI 5: Il Servizio garantisce il rispetto di 2/3 dei termini relativi ai procedimenti avviati e conclusi

PUNTI 10: Il Servizio garantisce il rispetto di tutti i termini relativi ai procedimenti avviati e conclusi

**3) MANTENIMENTO DEGLI STANDARD QUALITATIVI E QUANTITATIVI PRESTATI NELL'ESERCIZIO PRECEDENTE (MAX PUNTI 10)**

PUNTI 5: Il Servizio garantisce il mantenimento del 50% degli standard qualitativi e quantitativi prestatati nell'anno precedente

PUNTI 10: Il Servizio garantisce il mantenimento del 100% degli standard qualitativi e quantitativi prestatati nell'anno precedente

**TABELLA PER LA VALUTAZIONE DEI RESPONSABILI DI AREA AI  
FINI DELL'EROGAZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO**

<b>n. scheda</b>	<b>SCHEMA DI VALUTAZIONE</b>	<b>PUNTEGGIO MASSIMO</b>	<b>PUNTEGGIO ASSEGNATO</b>
<b>1</b>	<b>Impegno e qualità prestazioni individuali</b>	<b>40</b>	
<b>2</b>	<b>Conseguimento degli obiettivi gestionali assegnati dal PRO</b>	<b>50</b>	
	<b>TOTALE PUNTI</b>	<b>90</b>	

<b>PUNTEGGIO RIPORTATO NELLA SCHEMA</b>	<b>% RETRIBUZIONE DI RISULTATO</b>
<b>Fino a punti 40</b>	<b>50%</b>
<b>Da punti 41 a punti 60</b>	<b>75%</b>
<b>Oltre 60 punti</b>	<b>100%</b>