



ALLEGATO B

MANUALE PER LA COMPILAZIONE DELLE SCHEDE DI VALUTAZIONE PER LA
PRODUTTIVITA' GENERALE

-INDICATORI-

CAPACITÀ REALIZZATIVE

Autonomia nello svolgimento del proprio lavoro

Concerne la capacità di lavorare anche in mancanza di supervisione o guida, di risolvere i problemi operativi.

- 1) Completa i compiti ma solo nell'ambito della stretta routine. Si blocca in presenza di qualsiasi problema o varianza che esca da questo ambito.
- 2) Realizza i compiti assegnati. Richiede spesso l'aiuto del sovraordinato in presenza di piccole varianze.
- 3) Lavora in modo efficace senza supervisione, e sa gestire da solo le piccole varianze.
- 4) Dimostra capacità di gestione autonoma di qualsiasi compito assegnato, anche al di fuori della stretta routine. È in grado di gestire problemi e varianze. Possiede un buon grado di autonomia di azione e di giudizio.

Accuratezza e controllo della qualità e dei tempi

Si riferisce all'attenzione dedicata alla minimizzazione degli errori, alla ricerca di risultati di buona qualità e al rispetto di tempi e scadenze. Si riflette nelle modalità di organizzazione e controllo del proprio lavoro.

- 1) Dimostra un impegno minimo per assicurare la qualità del lavoro e per rispettare le scadenze assegnate. Manca di organizzazione e metodo.
- 2) Controlla periodicamente la qualità del proprio lavoro: a volte però gli sfuggono degli errori e non sempre riesce a rispettare le scadenze.
- 3) Effettua controlli sulla qualità del lavoro, e si organizza in modo soddisfacente per rispettare le scadenze.
- 4) Controlla accuratamente e regolarmente la qualità del lavoro proprio. Mantiene alti gli standard qualitativi. È capace di organizzarsi efficacemente e rispetta sempre le scadenze.

Impegno discrezionale Auto/attivazione

Riguarda la tendenza e la disponibilità a fare spontaneamente più di quanto sarebbe richiesto o atteso dal ruolo, nell'intento di migliorare i risultati, risolvere efficacemente i problemi e superare gli ostacoli.

- 1) Non è sempre disponibile a lavorare su problemi che non ritiene di sua stretta competenza, ed ha la tendenza ad arrendersi di fronte a qualsiasi contrattempo.
- 2) Si attiva per la risoluzione dei problemi, ma solo se questi rientrano nei propri compiti specifici. Non desidera andare al di là di ciò che è richiesto alla sua posizione per affrontare situazioni problematiche.
- 3) È disponibile a farsi carico di compiti anche non previsti dal proprio ruolo, e spesso ricerca e realizza le azioni più opportune per risolvere i problemi e completare bene il lavoro.
- 4) Si attiva sempre spontaneamente per superare gli ostacoli, senza rimanere in attesa di un'autorizzazione formale. Quando il caso lo richiede è in grado di assumere le opportune decisioni per portare a termine un compito importante per l'organizzazione.

Iniziativa

Considera la capacità di agire e decidere anticipatamente prima di esserne costretti dalle circostanze, di utilizzare l'esperienza per anticipare le situazioni e per cogliere e/o creare nuove opportunità.

- 1) Non è in grado di identificare le opportunità, si fa spesso cogliere impreparato in situazioni problematiche e tende a rimanere passivo.



- 2) Coglie le opportunità immediate e si impegna nei problemi più urgenti, ma tende a reagire agli eventi piuttosto che ad anticiparli.
- 3) Agisce rapidamente e con determinazione in situazioni problematiche, non aspetta che i problemi si risolvano da soli ma cerca di anticiparli e di non farsi cogliere impreparato.
- 4) Anticipa opportunità e problemi non evidenti ad altri. Intraprende azioni per evitare l'insorgere di problematiche future, scegliendo anche strade innovative.

Capacità di saper organizzare il proprio lavoro

È la capacità di organizzare la propria attività per il raggiungimento degli obiettivi.

- 1) Dimostra scarsa propensione ad organizzare bene l'attività e le risorse a lui affidate.
- 2) Mostra qualche capacità organizzativa in presenza di carichi di lavoro contenuti e di situazioni non particolarmente complesse. Fa ricorso al superiore gerarchico non appena intravede una difficoltà.
- 3) Sa organizzare e pianificare autonomamente le attività e le risorse a lui assegnate.
- 4) Mostra buone capacità nel pianificare ed organizzare attività anche complesse. Sa sfruttare le risorse disponibili ed affronta bene le situazioni anche in presenza di carichi di lavoro rilevanti.

Capacità di organizzazione del lavoro di un gruppo

Riguarda la capacità dimostrata nel saper valorizzare le potenzialità professionali ed umane dei collaboratori in modo da utilizzare ciascuno al meglio

- 1) Organizza il lavoro di gruppo in modo disorganico e superficiale
- 2) Mostra qualche capacità organizzativa del gruppo, ma si arresta in caso di proteste o disaccordo da parte degli interessati.
- 3) Organizza il gruppo in modo soddisfacente
- 4) Dimostra buona capacità di coordinamento del gruppo rendendo consapevole ciascuno del risultato atteso, riesce ad utilizzare al meglio le risorse professionali a lui affidate.

CAPACITÀ IDEATIVE

Competenze tecniche riguardanti specificamente il lavoro svolto

Comprende l'insieme di conoscenze tecnico-specialistiche, esperienze acquisite e competenza nel proprio settore di attività.

- 1) Conosce i concetti tecnici di base e ne fa un'applicazione limitata sul lavoro.
- 2) Ha discrete conoscenze tecniche limitatamente ad un ambito specialistico.
- 3) Ha buone conoscenze tecniche che sviluppa con adeguato aggiornamento e che gli consentono di risolvere la maggior parte dei problemi nel proprio ambito specialistico
- 4) Ha conoscenze tecniche approfondite in ambiti diversi. Si aggiorna con continuità. È in grado di fornire pareri significativi per la soluzione di problemi complessi e/o innovativi.

Innovazione

Si intende la capacità di proporre nuove modalità e metodologie di lavoro per migliorare le prestazioni individuali o di una unità organizzativa nell'ambito dei vincoli esistenti.

- 1) Ha scarsa capacità propositiva anche in situazioni di evidente inefficienza.
- 2) Si attiva per introdurre miglioramenti nell'attività solo se gli viene richiesto.
- 3) Propone spontaneamente miglioramenti nelle modalità di lavoro.
- 4) Propone e fa adottare miglioramenti che spesso incidono in modo positivo sui processi di lavoro che lo coinvolgono.



CAPACITÀ RELAZIONALI

Orientamento al servizio e all'utente interno ed esterno

Attiene alla capacità di riconoscere correttamente le esigenze dell'utente interno (colleghi, superiori e soggetti istituzionali) ed esterno, dimostra disponibilità a soddisfarle in modo adeguato

- 1) È poco disponibile e fa sforzi minimi per rispondere alle aspettative dell'utente.
- 2) È normalmente cortese, dà informazioni sui progressi di attività o progetti, ma limitandosi a quanto richiesto senza interpretazioni estensive nei confronti delle aspettative dell'utente.
- 3) Interpreta correttamente le esigenze dell'utente, si attiva per offrire un servizio adeguato e si preoccupa di verificarne la soddisfazione.
- 4) Identifica efficacemente le aspettative dell'utente, assume responsabilità in prima persona per soddisfarle e, dove possibile, per dare valore aggiunto.

Gestione e sviluppo dei collaboratori

Rappresenta la capacità di gestire, motivare e sviluppare i propri collaboratori, e di orientarne i comportamenti verso gli obiettivi dell'organizzazione.

- 1) Ha difficoltà nella gestione del proprio gruppo di collaboratori e non sempre riesce ad ottenere i risultati richiesti.
 - 2) Ottiene dai collaboratori sufficienti risultati, ma tende a parcellizzare le attività e a non esercitare efficacemente la delega.
 - 3) Ottiene i risultati previsti dai collaboratori ed è in grado di orientarne i comportamenti.
- Esercita la delega in modo appropriato, utilizza correttamente il feed-back e favorisce lo sviluppo individuale.
- 4) Motiva i propri collaboratori, affida loro incarichi appropriati e ne promuove efficacemente lo sviluppo come individui e come gruppo. Utilizza il feed-back con regolarità. Le persone che gestisce sono autonome, produttive e fortemente orientate al risultato.

Cooperazione tra strutture

Indica la capacità a lavorare con colleghi sia del proprio ufficio che di altre strutture, e la disponibilità ad aiutarli, qualora necessario, per una maggiore integrazione tra i servizi anche al fine di accelerare le procedure amministrative.

- 1) Ha difficoltà a collaborare con altri, anche all'interno del suo gruppo. Tende a comportarsi in modo individualistico.
- 2) Coopera soltanto con le persone direttamente interessate al compito da svolgere, e non sembra disponibile a lavorare con persone esterne alla propria struttura.
- 3) Ha un atteggiamento positivo verso i colleghi sia all'interno che all'esterno della struttura. È disponibile a condividere le informazioni e a collaborare alla soluzione di problemi.
- 4) È sempre disponibile a collaborare, a mettere a disposizione le informazioni e a cercare soluzioni ai problemi insieme a colleghi di altre strutture. Desidera apprendere dagli altri e ne sollecita l'apporto e l'esperienza.

Capacità di relazioni interpersonali

Rivela la capacità di comprendere ed interpretare le motivazioni e le esigenze delle persone, e di porsi positivamente in relazione con esse.

- 1) Ha difficoltà a comprendere le esigenze e le argomentazioni degli altri e non è sempre disponibile ad entrare in sintonia con loro.
- 2) È in grado di comprendere motivazioni ed esigenze degli altri se espresse chiaramente, ma non sempre reagisce in modo appropriato per stabilire una relazione positiva.
- 3) È in grado di interpretare atteggiamenti ed esigenze anche non espressi esplicitamente, e di adeguare efficacemente il proprio comportamento per stabilire una relazione positiva con l'interlocutore.



4) Sa cogliere ed interpretare anche i segnali deboli e utilizza le strategie di relazione più efficaci in rapporto alla situazione e al tipo di interlocutore.

Cooperazione nei gruppi di lavoro

Denota la capacità di partecipare produttivamente e/o di gestire gruppi di lavoro omogenei ed interfunzionali.

- 1) Partecipa in modo prevalentemente passivo ai gruppi di lavoro, e fornisce il proprio contributo solo quando richiesto. Presenta una certa rigidità e scarsa apertura al confronto.
- 2) È disponibile a dare il proprio contributo nel gruppo di lavoro, ma deve essere sollecitato in modo puntuale. È generalmente disponibile ad accogliere il punto di vista degli altri, anche se con qualche difficoltà.
- 3) Dà spontaneamente un buon contributo al gruppo di lavoro; è sempre positivamente aperto al confronto di idee, è anche in grado di stimolare l'attività dei singoli.
- 4) Partecipa sempre molto produttivamente ai gruppi di lavoro, ed all'occorrenza è in grado di gestirli. Sa stimolare la produttività del gruppo, riduce i conflitti, crea un clima aperto e partecipato.

CAPACITÀ DI RISPOSTA AL CAMBIAMENTO

Flessibilità

Esamina la capacità di adattarsi e di lavorare efficacemente in situazioni e contesti diversi ed in particolare:

- comprendere ed apprezzare differenti o contrastanti prospettive sui problemi;
- accettare o promuovere i cambiamenti nella propria organizzazione o nel proprio ruolo;
- adattare il proprio approccio alle mutate caratteristiche del contesto organizzativo.

- 1) Ha difficoltà a comprendere le opinioni altrui. Mostra scarsa disponibilità a modificare il proprio approccio al lavoro e qualche resistenza ai cambiamenti.
- 2) È sufficientemente in grado di lavorare con persone diverse e di adattarsi ai cambiamenti. Accetta consigli per modificare il proprio approccio in varie situazioni.
- 3) Lavora efficacemente in situazioni e contesti differenti. Apprezza i punti validi di opinioni diverse dalla sua; è disponibile a cambiare il proprio approccio alle situazioni.
- 4) Lavora con successo in una grande varietà di contesti e situazioni. Comprende velocemente i cambiamenti e si sa adattare. Si confronta tranquillamente e senza problemi con opinioni diverse dalla propria; modifica spontaneamente ed efficacemente il proprio approccio alle situazioni.

Disponibilità al cambiamento nei compiti assegnati

Riguarda la capacità e la disponibilità a rispondere positivamente al cambiamento di compiti e modalità operative nell'ambito della struttura di appartenenza od in altre strutture.

- 1) Mostra una certa resistenza al cambiamento.
- 2) Accetta il cambiamento in modo passivo, ed è disponibile in presenza di pressioni esterne.
- 3) Accetta positivamente il cambiamento, ed è disponibile senza problemi particolari.
- 4) Si adegua senza problemi al cambiamento, accoglie positivamente le esperienze nuove e considera il cambiamento come parte delle proprie responsabilità verso l'organizzazione.

Motivazione all'assunzione di nuovi impegni/risponsabilità

Concerne la disponibilità ad interpretare in modo estensivo la sfera di competenza affidata

- 1) Accetta esclusivamente i compiti di propria stretta competenza, e non desidera ampliare la propria sfera di responsabilità.
- 2) Accetta incarichi al di fuori delle proprie competenze solo se di minima entità e a titolo temporaneo.
- 3) È disponibile ad assumersi nuovi incarichi se richiesto, e le esplica in modo affidabile.



4) Accetta molto positivamente e spesso ricerca l'assunzione di nuove responsabilità che considera un'opportunità di arricchimento professionale.

Rischio professionale

Rivela la capacità di risposta positiva all'aleatorietà di determinate situazioni che richiedono responsabilità personali e dirette nell'espletamento dell'attività

- 1) Mostra una certa resistenza all'assunzione di incarichi in presenza di presunte difficoltà.
- 2) Accetta il rischio professionale solo in presenza di pressioni esterne.
- 3) È disponibile ad assumersi un certo grado di rischio professionale ed a gestirlo correttamente.
- 4) Si assume sempre i rischi professionali derivanti dalla sua attività gestendoli in modo più che corretto.

CAPACITÀ DI TENSIONE AL RISULTATO

Capacità di verifica periodica durante la fase operativa.

Concerne la capacità' del dipendente di verificare l'attività svolta, saper accettare critiche e indicazioni dei superiori e dei colleghi, sapendo trarne motivi ed azioni di miglioramento

- 1) Svolge il proprio lavoro con modalità routinaria confinando nella verifica dell'esattezza da parte del superiore gerarchico.
- 2) Verifica il lavoro svolto solo nei casi in cui lo stesso non presenta particolari difficoltà.
- 3) Verifica periodicamente il proprio lavoro per controllarne l'esattezza amministrativa o tecnica.
- 4) Verifica il lavoro svolto confrontandosi con i colleghi e con il dirigente, attivandosi, se del caso, ad approfondire gli aspetti mediante consultazione di testi e norme amministrative o tecniche.

Capacità di gestione degli imprevisti

Riguarda il comportamento del dipendente nei casi in cui si trova a dover gestire situazioni, attività e comportamenti non prevedibili

- 1) In caso di difficoltà impreviste attende disposizioni dal proprio superiore
- 2) L'approccio con le difficoltà intervenute avviene con un senso di fastidio per il lavoro in più che si prospetta
- 3) Affronta responsabilmente gli imprevisti cercando le possibili soluzioni;
- 4) Dimostra uno spiccato senso pratico nell'affrontare situazioni difficili da gestire provvedendo a una modifica o redistribuzione del lavoro nell'ambito del proprio gruppo per superare le criticità intervenute.



Scheda individuale

Categoria di appartenenza: C

Dipendente _____

INDICATORI/CAPACITÀ'	LIVELLO DI INTENSITÀ' OSSERVATO	PESI	VALUTAZIONE
CAPACITÀ' REALIZZATIVE	<i>da 1 a 4</i>		
Capacità di saper organizzare il proprio lavoro		20	
Autonomia nello svolgimento del proprio lavoro		20	
Accuratezza e controllo della qualità e dei tempi		10	
CAPACITÀ' IDEATIVE	<i>da 1 a 4</i>		
Competenze tecniche riguardanti specificatamente il lavoro svolto		20	
Innovazione		10	
CAPACITÀ' DI RELAZIONE	<i>da 1 a 4</i>		
Orientamento al Servizio e all'utente interno ed esterno		10	
Cooperazione tra strutture		10	
Capacità di relazioni interpersonali		5	
Cooperazione nei gruppi di lavoro		5	
RISPOSTA AL CAMBIAMENTO	<i>da 1 a 4</i>		
Flessibilità		15	
Disponibilità al cambiamento dei compiti assegnati		10	
Motivazione all'assunzione di nuovi impegni e responsabilità		10	
TENSIONE AL RISULTATO	<i>da 1 a 4</i>		
Capacità di verifica periodica durante la fase lavorativa		5	
VALUTAZIONE COMPLESSIVA			/600

Data _____

Il Direttore _____

Per presa visione: il Dipendente _____



Scheda individuale

Categoria di appartenenza: D

Dipendente _____

INDICATORI	LIVELLO DI INTENSITA' OSSERVATO	PESI	VALUTAZIONE
CAPACITA' REALIZZATIVE	<i>da 1 a 4</i>		
Capacità di saper organizzare il proprio lavoro		15	
Autonomia nello svolgimento del proprio lavoro		10	
Accuratezza e controllo della qualità e dei tempi		10	
Impegno discrezionale Auto/Attivazione		5	
Iniziativa		5	
Capacità di organizzazione del lavoro di un gruppo		5	
CAPACITA' IDEATIVE	<i>da 1 a 4</i>		
Competenze tecniche riguardanti specificatamente il lavoro svolto		20	
Innovazione		10	
CAPACITA' DI RELAZIONE	<i>da 1 a 4</i>		
Orientamento al Servizio e all'utente interno ed esterno		10	
Gestione e sviluppo dei collaboratori		5	
Cooperazione tra strutture		5	
Capacità di relazioni interpersonali		5	
Cooperazione nei gruppi di lavoro		5	
RISPOSTA AL CAMBIAMENTO	<i>da 1 a 4</i>		
Flessibilità		10	
Disponibilità al cambiamento dei compiti assegnati		10	
Motivazione all'assunzione di nuovi impegni e responsabilità		5	
Rischio professionale		5	
TENSIONE AL RISULTATO	<i>da 1 a 4</i>		
Capacità di verifica periodica durante la fase lavorativa		5	
Capacità di gestione degli imprevisti		5	
VALUTAZIONE COMPLESSIVA			/600

Data _____

Il Direttore _____

Per presa visione: il Dipendente _____



Legenda:

1	Appena adeguato alle richieste minime del ruolo. <i>Impegno:</i> Non sempre è disponibile a lavorare su problematiche che non ritiene di sua stretta competenza ed ha la tendenza ad arrendersi di fronte a qualsiasi contrattempo. <i>Qualità:</i> Dimostra un minimo impegno per assicurare la qualità del lavoro e rispettare le scadenze assegnate. Insufficiente organizzazione e metodo. Commette, anche se non di frequente, gravi errori.
2	Risponde in modo soddisfacente alle richieste del ruolo. <i>Impegno:</i> Si attiva per la risoluzione dei problemi ma solo se questi rientrano nei propri compiti specifici. <i>Qualità:</i> Controlla periodicamente la qualità del proprio lavoro. Non sempre riesce a rispettare le scadenze e, a volte, commette lievi errori.
3	Risponde bene, in modo più che soddisfacente alle richieste del ruolo. <i>Impegno:</i> È disponibile a farsi carico di compiti attinenti il ruolo o la posizione professionale e talora ricerca e realizza le azioni più opportune per risolvere i problemi e completare il lavoro. <i>Qualità:</i> Effettua controlli sulla qualità del lavoro e si organizza in modo soddisfacente per rispettare le scadenze
4	Decisamente al di sopra di quanto richiesto dal ruolo, si distingue rispetto alla media dei colleghi <i>Impegno:</i> Si attiva spontaneamente a volte anche senza autorità formale. A volte interpreta estensivamente le procedure per portare a termine un compito importante per la struttura organizzativa. <i>Qualità:</i> Controlla accuratamente e regolarmente la qualità del proprio lavoro. È capace di organizzarsi efficacemente e rispetta sempre le scadenze.