



## 4. SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

### PREMESSA

Oggetto della valutazione della performance individuale è la prestazione del singolo nel proprio ambito di lavoro. In generale il modello di valutazione adottato prende in considerazione tre diversi piani:

- *performance legata ad obiettivi individuali*, espressione dei risultati ottenuti in relazione agli obiettivi individuali assegnati;
- *performance individuale*, espressione dei comportamenti organizzativi dimostrati nel proprio ambito di lavoro in relazione ai comportamenti organizzativi attesi;
- *performance organizzativa*, espressione della capacità del singolo di incidere sulla performance della struttura di appartenenza.

La valutazione della performance individuale riguarda sia il Direttore Generale sia i dipendenti in servizio presso l'ATO1 e l'arco temporale di riferimento coincide, per tutto il personale, con l'anno solare (01/01-31/12). Requisito necessario per essere valutati è lo svolgimento di almeno tre mesi di servizio effettivo durante l'anno di riferimento.

Nelle schede di valutazione sono previsti appositi "campi" per eventuali osservazioni del valutatore e del valutato

### VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE

La *performance legata ad obiettivi individuali* del Direttore Generale è valutata in termini di grado di conseguimento degli obiettivi di carattere generale e degli obiettivi individuali annuali definiti nel Piano della performance.

Il Presidente/La Conferenza dell'Autorità d'Ambito può affidare, ad inizio periodo, ulteriori obiettivi individuali non contemplati nel Piano della performance.

La *performance individuale* del Direttore Generale è valutata in termini di coerenza con i comportamenti organizzativi attesi.

Nella valutazione dei comportamenti organizzativi, tenuto conto delle risorse finanziarie ed umane assegnate, sono rilevanti i seguenti macro-parametri (che rimangono in vigore anche per gli anni successivi, se non modificati):

- Orientamento al risultato (grado di realizzazione degli obiettivi di carattere generale annuali);
- Organizzazione e gestione delle risorse umane assegnate;
- Capacità tecniche e rispetto di norme e procedure;
- Capacità di programmazione dell'attività;
- Orientamento all'efficienza e all'economicità della gestione;
- Capacità d'adattamento e di relazione.

Per ciascun macro-parametro sono individuate una serie di ulteriori competenze di dettaglio, per la descrizione delle quali si rimanda all'Allegato 1 "Scheda di valutazione del Direttore Generale".



Il componente monocratico dell'OIV dell'Ente può proporre al Presidente dell'Autorità d'Ambito ulteriori parametri riferiti ai comportamenti organizzativi ritenuti rilevanti in un'ottica di miglioramento ed innovazione organizzativa.

Il processo di valutazione prevede tre fasi:

- **a inizio periodo:** il Presidente/la Conferenza dell'Autorità d'Ambito assegna al Direttore Generale gli obiettivi di carattere generale e gli obiettivi individuali annuali, così come definiti nel Piano della performance; possono essere assegnati, a cura del Presidente/della Conferenza dell'Autorità d'Ambito, ulteriori obiettivi individuali annuali non contemplati nel Piano della performance;
- **durante il periodo:** il Presidente/la Conferenza dell'Autorità d'Ambito può rimodulare gli obiettivi individuali e comunicarlo all'interessato; la rimodulazione può concretizzarsi anche nell'assegnazione di nuovi obiettivi individuali annuali;
- **a fine periodo:** il componente monocratico dell'OIV dell'Ente effettua la valutazione della performance (*legata ad obiettivi individuali e individuale*) attraverso l'apposita scheda individuale e la comunica all'interessato e al Presidente dell'Autorità d'Ambito; l'interessato può attivare le procedure di conciliazione; il Presidente dell'Ente prende atto della valutazione effettuata dal componente monocratico dell'OIV, dalla quale può anche discostarsi, e con proprio decreto autorizza la liquidazione della retribuzione di risultato annuale.

I giudizi sul grado di conseguimento degli obiettivi individuali annuali sono così articolati:

<b>Giudizio</b>	<b>% grado di conseguimento</b>	<b>Punteggio associato</b>	<b>Punteggio attribuibile (min-max)</b>
Eccellente	Tra 80 e 100%	1	150-450
Più che adeguato	Tra 60 e 80%	0,8	120-360
Adeguato	Tra 40 e 60%	0,6	90-270
Parzialmente adeguato	Tra 20 e 40%	0,4	60-180
Non adeguato	Fino al 20%	0,2	30-90

I giudizi sui comportamenti organizzativi dimostrati in relazione ai comportamenti attesi sono così articolati:

<b>Giudizio</b>	<b>Punteggio associato</b>	<b>Punteggio massimo attribuibile per ciascun parametro del comportamento organizzativo</b>					
		Orientamento al risultato	Organizzazione e gestione delle risorse umane assegnate	Capacità tecniche e rispetto di norme e procedure	Capacità di programmazione dell'attività	Orientamento all'efficienza e all'economicità della gestione	Capacità d'adattamento e di relazione
Eccellente	1	200	100	50	50	100	50
Più che adeguato	0,8	160	80	40	40	80	40
Adeguato	0,6	120	60	30	30	60	30



Parzialmente adeguato	0,4	80	40	20	20	40	20
Non adeguato	0,2	40	20	10	10	20	10

Il punteggio complessivo di valutazione della *performance legata ad obiettivi individuali* e della *performance individuale* è dato dal rapporto tra il punteggio attribuito e il punteggio massimo attribuibile, espresso in percentuale di raggiungimento degli obiettivi, quale misurazione in termini quantitativi e qualitativi della prestazione tecnico-professionale resa dal Direttore Generale.

Come da CCNL per l'Area della Dirigenza del comparto Regioni e Autonomie Locali, la retribuzione di risultato annuale varia da un minimo del 15% ad un massimo del 20% della retribuzione di posizione in godimento.

## VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI

La *performance legata ad obiettivi individuali* dei dipendenti è valutata in termini di grado di conseguimento, entro le scadenze prefissate, degli obiettivi individuali annuali assegnati dal Direttore Generale in coerenza con il Piano della performance.

La *performance individuale* dei dipendenti è valutata in termini di coerenza con i comportamenti organizzativi attesi.

Nella valutazione dei comportamenti organizzativi sono rilevanti i seguenti macro-indicatori (che rimangono in vigore anche per gli anni successivi, se non modificati):

- Capacità realizzative;
- Capacità ideative;
- Capacità di relazione;
- Risposta al cambiamento;
- Tensione al risultato.

Per ciascun macro-indicatore sono individuate una serie di ulteriori competenze di dettaglio, per la descrizione delle quali si rimanda all'Allegato 2 "*Indicatori - area competenze/comportamenti*".

Il Direttore Generale può individuare ulteriori indicatori riferiti ai comportamenti organizzativi ritenuti rilevanti in un'ottica di miglioramento ed innovazione organizzativa.

La *performance organizzativa* dei dipendenti è valutata in termini di contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi di carattere generale annuali in coerenza con il Documento di Programmazione e lo schema di Bilancio di Previsione annuali.

Il processo di valutazione prevede tre fasi:

- a inizio periodo: il Direttore Generale assegna ai dipendenti gli obiettivi individuali annuali, così come definiti nel Piano della performance;
- durante il periodo: a seguito di proprie valutazioni, il Direttore Generale può rimodulare gli obiettivi individuali e comunicarli agli interessati; la rimodulazione può concretizzarsi anche nell'assegnazione di nuovi obiettivi individuali annuali;
- a fine periodo: il Direttore Generale effettua la valutazione della performance (*legata ad obiettivi individuali, individuale e organizzativa*) attraverso l'apposita scheda individuale e la comunica agli



interessati; gli interessati possono attivare le procedure di conciliazione; il Direttore Generale, con proprie determinazioni, attribuisce e liquida i premi correlati alla performance.

Il punteggio complessivo di valutazione della *performance legata ad obiettivi individuali* è dato dalla somma dei prodotti tra il peso attribuito agli obiettivi e il grado di conseguimento dei medesimi espresso in percentuale.

**AREA OBIETTIVI INDIVIDUALI**

1	2	3	4
Obiettivi assegnati	Peso degli obiettivi	Descrizione risultato (% realizzata)	Valutazione finale (Colonna 2 x Colonna 3)
Descrizione			
Descrizione			
....			
<b>Somma</b>			

I giudizi sui comportamenti organizzativi dimostrati in relazione ai comportamenti attesi sono così articolati:

Per la categoria giuridica "C"

1	2	3	4
INDICATORI/CAPACITÀ	LIVELLO DI INTENSITÀ OSSERVATO [da 1 a 5]	PESI	VALUTAZIONE (Colonna 2 x Colonna 3)
<b>CAPACITÀ REALIZZATIVE</b>			
Capacità di saper organizzare il proprio lavoro		10	
Autonomia nello svolgimento del proprio lavoro		10	
Accuratezza e controllo della qualità e dei tempi		8	
<b>CAPACITÀ IDEATIVE</b>			
Competenze tecniche riguardanti specificatamente il lavoro svolto		10	
Innovazione		8	
<b>CAPACITÀ DI RELAZIONE</b>			
Orientamento al Servizio e all'utente interno ed esterno		8	
Cooperazione tra strutture		8	
Capacità di relazioni interpersonali		4	
Cooperazione nei gruppi di lavoro		4	
<b>RISPOSTA AL CAMBIAMENTO</b>			
Flessibilità		10	
Disponibilità al cambiamento dei compiti assegnati		8	
Motivazione all'assunzione di nuovi impegni e responsabilità		8	
<b>TENSIONE AL RISULTATO</b>			
Capacità di verifica periodica durante la fase lavorativa		4	
<b>CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>		20	
<b>VALUTAZIONE COMPLESSIVA</b>			/600



Per la categoria giuridica "D"

1	2	3	4
INDICATORI/CAPACITÀ	LIVELLO DI INTENSITÀ OSSERVATO [da 1 a 5]	PESI	VALUTAZIONE (Colonna 2 x Colonna 3)
<b>CAPACITÀ REALIZZATIVE</b>			
Capacità di saper organizzare il proprio lavoro		8	
Autonomia nello svolgimento del proprio lavoro		6	
Accuratezza e controllo della qualità e dei tempi		6	
Impegno discrezionale Auto/Attivazione		3	
Iniziativa		3	
Capacità di organizzazione del lavoro di un gruppo		6	
<b>CAPACITÀ IDEATIVE</b>			
Competenze tecniche riguardanti specificatamente il lavoro svolto		10	
Innovazione		6	
<b>CAPACITÀ DI RELAZIONE</b>			
Orientamento al Servizio e all'utente interno ed esterno		6	
Gestione e sviluppo dei collaboratori		4	
Cooperazione tra strutture		4	
Capacità di relazioni interpersonali		4	
Cooperazione nei gruppi di lavoro		4	
<b>RISPOSTA AL CAMBIAMENTO</b>			
Flessibilità		6	
Disponibilità al cambiamento dei compiti assegnati		6	
Motivazione all'assunzione di nuovi impegni e responsabilità		3	
Rischio professionale		3	
<b>TENSIONE AL RISULTATO</b>			
Capacità di verifica periodica durante la fase lavorativa		6	
Capacità di gestione degli imprevisti		6	
<b>CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>		20	
<b>VALUTAZIONE COMPLESSIVA</b>			/600

Il livello di intensità osservato è determinato secondo la seguente scala di valutazione:

<b>1</b>	<b>Nettamente inferiore ai risultati attesi</b> <i>Impegno:</i> Scarso. Non 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> Gravemente insufficiente. Dimostra una scarsa capacità qualitativa ed organizzativa
<b>2</b>	<b>Appena adeguato alle richieste minime del ruolo.</b> <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.
<b>3</b>	<b>Risponde in modo soddisfacente alle richieste del ruolo.</b> <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.
<b>4</b>	<b>Risponde bene, in modo più che soddisfacente alle richieste del ruolo.</b>



	<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
<b>5</b>	<b>Decisamente al di sopra di quanto richiesto dal ruolo, si distingue rispetto alla media dei colleghi</b>
	<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.

Limitatamente alla determinazione del contributo individuale alla performance organizzativa, viene assegnato un punteggio all'interno della seguente scala di valutazione:

Il dipendente non ha contribuito	Scarso	1	NEGATIVO
Il dipendente ha contribuito solo parzialmente	Insufficiente	2	
Il dipendente ha contribuito adeguatamente	Adeguito	3	POSITIVO
Il dipendente ha contribuito in maniera più che adeguata	Buono	4	
Il dipendente ha contribuito in maniera eccellente	Ottimo	5	

Il punteggio complessivo di valutazione della *performance individuale ed organizzativa* è dato dalla somma dei punteggi relativi a ciascun macro-indicatore (suddiviso per competenze) del comportamento organizzativo.

Il coefficiente di valutazione è infine determinato e attribuito a ciascun dipendente sulla base della seguente tabella:

Range valutazione complessiva		Coefficiente di valutazione
580	600	1
550	579	0,9
520	549	0,8
480	519	0,7
440	479	<b>0,6</b>
400	439	0,5
< 400		0,2

Si individua il coefficiente soglia, pari a 0,6, quale punteggio sotto il quale non decorre alcuna forma di premialità.

## PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale, in quanto potrebbero sorgere contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione e i valutati, e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Entro 5 giorni dalla comunicazione della valutazione, il valutato può richiedere al valutatore le motivazioni del punteggio ottenuto, che il valutatore è tenuto a fornire, anche solo mediante colloquio, entro i successivi 5 giorni. Il valutato, a seguito delle motivazioni ricevute, può richiedere la valutazione di II<sup>a</sup> istanza all'organo



deputato, che dovrà pronunciarsi entro 30 giorni sulla base delle argomentazioni fornite dal valutato, sentito il valutatore.

Con riferimento al Direttore Generale, l'organo di valutazione di II^ istanza è indicato nella Conferenza dell'Autorità d'Ambito, mentre per i dipendenti l'organo di valutazione di II^ istanza è indicato nel componente monocratico dell'OIV dell'Ente.



## **ALLEGATI**

Allegato 1 “Scheda di valutazione del Direttore Generale”

**TABELLA SINOTTICA SISTEMA DI VALUTAZIONE PRESTAZIONI****AUTORITA' D'AMBITO N.1 VERBANO CUSIO OSSOLA E PIANUA NOVARESE**COGNOME:QUALIFICA: **DIRETTORE GENERALE - DIRIGENTE**NOME:Valutazione relativa all'anno:**Note:**

	Punteggio attribuito	Punteggio max.
1 Grado di conseguimento degli obiettivi specifici assegnati	0	450
2 Orientamento al risultato	0	200
3 Organizzazione e gestione delle risorse umane assegnate	0	100
4 Capacità tecniche e rispetto di norme e procedure	0	50
5 Capacità di programmazione dell'attività	0	50
6 Orientamento all'efficienza e all'economicità della gestione	0	100
7 Capacità d'adattamento e di relazione	0	50
<b>TOTALE</b>	<b>0</b>	<b>1000</b>

**Percentuale retribuzione risultato da riconoscere 0,0%****ELENCO OBIETTIVI**

Punteggio max.	Punteggio attribuito	<u>DESCRIZIONE SINTETICA</u>
150		
150		
150		

**OSSERVAZIONE DEL DIRIGENTE**



# AUTORITÀ D'AMBITO n°1

Verbano Cusio Ossola e Pianura Novarese

COD. SKILL	PUNT. MAX	DESCRIZIONE COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	Scala di valutazione					Risultato
			fino al 20% punti 0,2	20% - 40% punti 0,4	40% - 60% punti 0,6	60% - 80% punti 0,8	80% -100% punti 1	
		<b>1 Grado di conseguimento degli obiettivi specifici assegnati</b>						
1a	150	GRADO DI CONSEGUIMENTO DI OBIETTIVI SPECIFICI ASSEGNATI (PROGETTO 1)						0
1b	150	GRADO DI CONSEGUIMENTO DI OBIETTIVI SPECIFICI ASSEGNATI (PROGETTO 2)						0
1c	150	GRADO DI CONSEGUIMENTO DI OBIETTIVI SPECIFICI ASSEGNATI (PROGETTO 3)						0
			<i>Non Adeguato</i> punti 0,2	<i>Parz. adeguato</i> punti 0,4	<i>Adeguato</i> punti 0,6	<i>Più che adeguato</i> punti 0,8	<i>Eccellente</i> punti 1	
		<b>2 Orientamento al risultato</b>						
2a	200	GRADO DI REALIZZAZIONE DELLE ATTIVITÀ ORDINARIE E CORRENTI (PEG)						0
		<b>3 Organizzazione e gestione delle risorse umane assegnate</b>						
3a	20	CAPACITÀ DI CREARE MOTIVAZIONE NEI COLLABORATORI						0
3b	20	VALUTAZIONE ADEGUATA DEI COLLABORATORI						0
3c	20	PROMOZIONE DELLA FORMAZIONE DEI COLLABORATORI						0
3d	20	VERIFICA DELL'ATTIVITÀ DEI COLLABORATORI, INDIVIDUAZIONE DELLE INEFFICIENZE						0
3e	20	RESPONSABILIZZAZIONE CORRETTA DEI COLLABORATORI						0
		<b>4 Capacità tecniche e rispetto di norme e procedure</b>						
4a	15	CONOSCENZA DELLA NORMATIVA E DELLE REGOLE						0
4b	15	TEMPERATIVITÀ NELL'AGGIORNAMENTO NORMATIVO E TECNICO						0
4c	20	SEMPLIFICAZIONE DEI PROCEDIMENTI AMMINISTRATIVI						0
		<b>5 Capacità di programmazione dell'attività</b>						
5a	20	PIANIFICAZIONE DELLE ATTIVITÀ PER LO SVILUPPO DEGLI OBIETTIVI						0
5b	15	APPORTO PERSONALE ALL'IDENTIFICAZIONE DI OBIETTIVI E PROGETTI						0
5c	15	APPORTO PERSONALE ALLA PROPOSIZIONE DI OBIETTIVI E PROGETTI						0
		<b>6 Orientamento all'efficienza e all'economicità della gestione</b>						
6a	20	GRADO DI UTILIZZO DELLE RISORSE DI SPESE ASSEGNATE						0
6b	10	GRADO DI UTILIZZO DELLE RISORSE STRUMENTALI ASSEGNATE						0
6c	30	GRADO DI UTILIZZO DELLE RISORSE UMANE ASSEGNATE						0
6d	10	ECONOMIE DI GESTIONE REALIZZATE						0
6e	20	ELIMINAZIONE DI ANOMALIE E SCOSTAMENTI						0
6f	10	RECUPERO DEI RITARDI						0
		<b>7 Capacità d'adattamento e di relazione</b>						
7a	10	CAPACITÀ DI AUTOCONTROLLO E RESISTENZA ALLO STRESS						0
7b	5	GRADO DI RESPONSABILITÀ ASSUNTE E RISCHI CONNESSI						0
7c	5	CAPACITÀ DI COOPERAZIONE PER IL RAGGIUNGIMENTO DI OBIETTIVI INTERSETTORIALI						0
7d	20	CAPACITÀ DI COLLABORAZIONE CON GLI ORGANI DI DIREZIONE POLITICA						0
7e	5	DISPONIBILITÀ AD OPERARE SU AREE DI CONFINE SECONDO LE PROPRIE COMPETENZE						0
7f	5	DISPONIBILITÀ AD INCARICHI NON RICONDUCEBILI AD ATTIVITÀ DI COMPETENZA						0

TOTALE PUNTEGGIO OTTENUTO:

0

DATA: \_\_\_\_\_

FIRMA OIV \_\_\_\_\_

FIRMA DIRIGENTE \_\_\_\_\_



## Allegato 2 “Indicatori – Area competenze/comportamenti”

### **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) Cooperava 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/responsabilità

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 approfondirne 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.

Allegato 3 “Scheda di valutazione dipendenti Cat. C”**Scheda individuale**  
**Categoria di appartenenza: C**

Dipendente	Area/servizio	Categoria
Valutatore		Periodo di valutazione

**AREA COMPETENZE/COMPORAMENTI**

1	2	3	4
INDICATORI/CAPACITÀ	LIVELLO DI INTENSITÀ OSSERVATO <i>[da 1 a 5]</i>	PESI	VALUTAZIONE (Colonna 2 x Colonna 3)
<b>CAPACITÀ REALIZZATIVE</b>			
Capacità di saper organizzare il proprio lavoro		10	
Autonomia nello svolgimento del proprio lavoro		10	
Accuratezza e controllo della qualità e dei tempi		8	
<b>CAPACITÀ IDEATIVE</b>			
Competenze tecniche riguardanti specificatamente il lavoro svolto		10	
Innovazione		8	
<b>CAPACITÀ DI RELAZIONE</b>			
Orientamento al Servizio e all'utente interno ed esterno		8	
Cooperazione tra strutture		8	
Capacità di relazioni interpersonali		4	
Cooperazione nei gruppi di lavoro		4	
<b>RISPOSTA AL CAMBIAMENTO</b>			
Flessibilità		10	
Disponibilità al cambiamento dei compiti assegnati		8	
Motivazione all'assunzione di nuovi impegni e responsabilità		8	
<b>TENSIONE AL RISULTATO</b>			
Capacità di verifica periodica durante la fase lavorativa		4	
<b>CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>		20	
<b>VALUTAZIONE COMPLESSIVA</b>			<b>/600</b>



Osservazioni del valutatore

Osservazioni del valutato

Data .....

Firma del Direttore

.....

Firma del Dipendente

.....



## Allegato 4 “Scheda di valutazione dipendenti Cat. D”

**Scheda individuale**  
**Categoria di appartenenza: D**

Dipendente	Area/servizio	Categoria
Valutatore		Periodo di valutazione

**AREA COMPETENZE/COMPORAMENTI**

INDICATORI/CAPACITÀ	LIVELLO DI INTENSITÀ OSSERVATO <i>[da 1 a 5]</i>	PESI	VALUTAZIONE (Colonna 2 x Colonna 3)
<b>CAPACITÀ REALIZZATIVE</b>			
Capacità di saper organizzare il proprio lavoro		8	
Autonomia nello svolgimento del proprio lavoro		6	
Accuratezza e controllo della qualità e dei tempi		6	
Impegno discrezionale Auto/Attivazione		3	
Iniziativa		3	
Capacità di organizzazione del lavoro di un gruppo		6	
<b>CAPACITÀ IDEATIVE</b>			
Competenze tecniche riguardanti specificatamente il lavoro svolto		10	
Innovazione		6	
<b>CAPACITÀ DI RELAZIONE</b>			
Orientamento al Servizio e all'utente interno ed esterno		6	
Gestione e sviluppo dei collaboratori		4	
Cooperazione tra strutture		4	
Capacità di relazioni interpersonali		4	
Cooperazione nei gruppi di lavoro		4	
<b>RISPOSTA AL CAMBIAMENTO</b>			
Flessibilità		6	
Disponibilità al cambiamento dei compiti assegnati		6	
Motivazione all'assunzione di nuovi impegni e responsabilità		3	
Rischio professionale		3	
<b>TENSIONE AL RISULTATO</b>			
Capacità di verifica periodica durante la fase lavorativa		6	
Capacità di gestione degli imprevisti		6	
<b>CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>		20	
<b>VALUTAZIONE COMPLESSIVA</b>			<b>/600</b>



Osservazioni del valutatore
Osservazioni del valutato

Data .....

Firma del Direttore

.....

Firma del Dipendente

.....