

PROVINCIA DI TERNI

***ORGANISMO INDIPENDENTE DI
VALUTAZIONE***

***MANUALE OPERATIVO DEL SISTEMA DI
VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEL
PERSONALE***

Ottobre 2011

INDICE

- 1. LE FINALITA' DELLA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI**
- 2. L'AMBITO DELLA VALUTAZIONE**
- 3. I RUOLI BASE**
- 4. IL REPORT DI VALUTAZIONE**
- 5. L'ASSEGNAZIONE E LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI**
- 6. LA VALUTAZIONE DELL'APPORTO INDIVIDUALE**
- 7. LA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI**
- 8. LA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE**
- 9. IL DIARIO DI BORDO**
- 10. L'AUTOVALUTAZIONE**
- 11. IL COLLOQUIO DI VALUTAZIONE**
- 12. LE ASPIRAZIONI PROFESSIONALI**
- 13. GLI OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO**
- 14. IL PIANO DI SVILUPPO**
- 15. LE OSSERVAZIONI DEL VALUTATO**
- 16. LA VALUTAZIONE FINALE**
- 17. LA NORMALIZZAZIONE DELLE VALUTAZIONI**
- 18. LE FASCE DI MERITO**
- 19. I TEMPI E LE FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE**

ALLEGATI

1. LE FINALITA' DELLA VALUTAZIONE

L'ente assegna alle risorse umane valenza strategica per il raggiungimento dei suoi traguardi, in questo contesto si inserisce il sistema di valutazione delle prestazioni del personale.

Il sistema di valutazione descritto in questo manuale operativo, di supporto sia ai collaboratori sia ai responsabili di struttura, è pensato per le seguenti finalità principali:

- favorire la crescita e lo sviluppo delle competenze delle persone
- attivare un corretto processo di ascolto e comunicazione tra i responsabili ed i loro collaboratori
- migliorare l'organizzazione attraverso il ben-essere organizzativo
- allineare l'assegnazione dei ruoli alle attitudini ed alle inclinazioni personali
- sostenere il riconoscimento e la valorizzazione del merito.

Il sistema descritto è da considerarsi dinamico e soggetto a continui miglioramenti, pertanto sono graditi in qualsiasi momento suggerimenti e proposte di miglioramento e affinamento.

2. L'AMBITO DELLA VALUTAZIONE

La valutazione delle prestazioni si basa sulle indicazioni del decreto 150/2009 e considera i seguenti quattro ambiti:

- il raggiungimento degli obiettivi a livello di ente
- il raggiungimento degli obiettivi definiti a livello di unità organizzativa
- l'apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi di unità organizzativa
- il comportamento organizzativo
- le competenze.

3. I RUOLI BASE

Il sistema di valutazione si basa sui seguenti ruoli base:

- Il valutato

Partecipa alla negoziazione degli obiettivi a inizio anno, realizza la prestazione richiesta, si autovaluta a fine periodo ed è attore importante nel colloquio di fine anno con il diretto responsabile.

I valutati sono classificati nei seguenti ruoli base al fine di personalizzare meglio la valutazione:
- **ruolo manageriale:** caratterizzato dalla gestione di risorse umane, finanziarie e strumentali loro assegnate con il PEG quali:

Dirigenti, Posizioni Organizzative e Alte Professionalità.

- **ruolo Professional o Specialistico**: caratterizzato dal contributo di conoscenza, dall'apporto metodologico, dalla soluzione dei problemi, dall'assistenza specialistica;

ruolo di Collaboratore: caratterizzato dal supporto operativo, dalla realizzazione ed erogazione dei servizi, dal supporto amministrativo e contabile.

- Il valutatore diretto

Assegna gli obiettivi a inizio anno, verifica in progress la realizzazione di quanto programmato, riporta durante l'anno i fatti salienti dei valutati, valuta a fine anno le prestazioni realizzate dai Responsabili di Servizio e AP, effettua il colloquio di valutazione ed imposta il piano di sviluppo individuale dei valutati. La valutazione del restante personale è predisposta dai Responsabili di Servizio ed approvata dal Dirigente.

- Il valutatore di secondo livello – Direttore Generale

Esamina le valutazioni effettuate dal valutatore diretto, evidenziando eventuali disomogeneità, senza cambiare la valutazione del valutatore diretto.

- L'Organismo Indipendente di Valutazione

Approva il sistema di valutazione delle prestazioni e ne verifica la coerente applicazione.

A inizio anno valida il piano degli obiettivi e verifica il rispetto di quanto definito nel manuale soprattutto nella parte relativa agli obiettivi (sfidanti, di risultato e non di attività, espressi in numero, contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi del livello superiore).

- Il Servizio Pianificazione Generale, Controlli Interni, sistemi informativi statistici, ICT informatica e qualità, funzione Organizzazione supporto all'Organismo di valutazione.

Effettua il presidio e il monitoraggio del processo di valutazione, realizza la normalizzazione delle valutazioni tra valutatori diversi, analizza le variabilità delle valutazioni, supporta l'OIV, assiste i valutatori nella realizzazione del piano di sviluppo dei collaboratori valutati.

4. IL REPORT DI VALUTAZIONE

Il report di valutazione costituisce il supporto principale nel quale valutatore e valutato riportano le informazioni e gli impegni che reciprocamente assumono durante l'anno.

Nel report sono formalizzate tutte le fasi del processo di valutazione e sono riportate tutte le informazioni impiegate per effettuare la valutazione e per impostare lo sviluppo dei collaboratori; è articolato in cinque parti:

- una prima parte contenente i dati anagrafici ed organizzativi del valutato, la cronistoria delle fasi salienti, il diario di bordo, che fissa i dati ed i fatti essenziali successi durante l'anno riferiti al singolo collaboratore e la sintesi finale della valutazione annuale

- una seconda parte relativa alla assegnazione degli obiettivi (al “cosa” deve essere ottenuto) da realizzare nell’anno ed alla valutazione del loro raggiungimento sia a livello di unità organizzativa sia a livello individuale
- una terza parte relativa ai comportamenti organizzativi che riguarda la valutazione del “come” gli obiettivi sono stati realizzati nell’anno
- una quarta parte che riguarda la valutazione delle competenze espresse
- una quinta parte che riguarda la rilevazione delle aspirazioni professionali dei singoli, gli obiettivi di miglioramento per l’anno successivo, il piano di sviluppo per supportare i collaboratori nel loro sviluppo e le eventuali osservazioni del valutato a seguito della valutazione ottenuta.

Di fatto sono previste tre tipologie di report differenziate in funzione del ruolo svolto dal valutato:

- il ruolo manageriale (con responsabilità di struttura e di gestione risorse)
- il ruolo di “professional” o specialista (con responsabilità di supporto, assistenza, risoluzione di problemi, apporto di conoscenza, ecc...)
- il ruolo di collaboratore (con responsabilità sulla qualità degli output generati).

In allegato sono riportati i tre report di supporto alla valutazione.

5. L’ASSEGNAZIONE E LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

L’assegnazione e la valutazione degli obiettivi avviene a due livelli:

- di struttura
- individuali

come di seguito descritto:

5.1 Gli obiettivi di struttura

Si tratta di obiettivi assegnati alle unità organizzative e riguardano il contributo che l’ente nel suo complesso o una sua articolazione organizzativa apporta all’attuazione delle politiche attivate per soddisfare i bisogni della comunità.

Per la misurazione della performance organizzativa si prendono in considerazione l’attuazione delle politiche provinciali in relazione alla realizzazione dei piani e programmi, agli interventi di modernizzazione e di miglioramento dell’organizzazione, di recupero dell’efficienza nell’impiego delle risorse e di sviluppo della qualità dei servizi erogati.

L’articolazione della performance organizzativa si sviluppa nelle seguenti fasi:

- Programma di mandato
- Piano della performance triennale
- Piano annuale della performance

- Obiettivi annuali di struttura.

Il processo di assegnazione e valutazione degli obiettivi annuali avviene almeno a 3 livelli:

- obiettivi di ente
- obiettivi di struttura di primo livello
- obiettivi di struttura di secondo livello.

In alcune situazioni si potrebbe arrivare anche a strutture di terzo livello.

a. obiettivi di ente

A inizio anno l'Amministrazione individua gli obiettivi principali a livello di ente, da realizzare e li negozia con il Segretario e Direttore Generale, si tratta di obiettivi trasversali alle strutture, di importanza rilevante che richiede un forte allineamento delle strutture.

Gli obiettivi trasversali sono pochi (2-5) e sono formalizzati secondo lo schema che segue:

GLI OBIETTIVI PRIORITARI DELL'ENTE PER L'ANNO			
DIMENSIONE	OBIETTIVI	TARGET	NOTE
1. Economico-finanziaria			
2. Efficienza interna			
3. Qualità dei servizi			
4. Sviluppo risorse umane			
5. Attuazione delle politiche			
6. Obiettivi specifici dell'anno			

b. obiettivi di struttura di primo livello

In base a quanto previsto dal piano della performance ad ogni struttura di primo livello sono assegnati gli obiettivi strategici (2-5) che discendono dallo sviluppo delle politiche prioritarie e dagli obiettivi di ente.

Gli obiettivi assegnati ai dirigenti responsabili possono avere pesi di importanza relativa diversi.

c. obiettivi di struttura di secondo livello.

In base agli obiettivi individuati per ogni struttura di primo livello sono definiti a cascata gli obiettivi prioritari (2-5) e assegnati alla struttura di secondo livello.

Si tratta di obiettivi che normalmente contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi assegnati alle strutture di primo livello.

A fine anno la valutazione del raggiungimento degli obiettivi è effettuata a cascata:

- la valutazione del raggiungimento degli obiettivi di ente e delle strutture di primo livello (Dirigenti) è effettuata dall'Organismo Indipendente di Valutazione
- la valutazione del raggiungimento degli obiettivi delle strutture di secondo livello (P.O. e A.P.) è effettuata dal dirigente responsabile delle strutture di primo livello.
- la valutazione del raggiungimento degli obiettivi delle strutture di 3° livello ove attuata (Funzionari) è istruita dal responsabile di struttura diretto (Servizio) ed è effettuata dal Dirigente.

La formalizzazione degli obiettivi assegnati alle strutture di primo e secondo livello avviene secondo lo schema che segue:

Da compilare a inizio anno			A fine anno	
Obiettivi (a)	Peso % * (b)	Indicatori e target	Valutazione del resp.le 0 - 100 (d)	Punteggio (e)=bxd
1. Riduzione dell'incidenza dei costi del personale sulle spese correnti	0,4	% incidenza su spesa corrente dal 35% al 30%		
2. Riduzione residui attivi	0,3	Riduzione del 30 % rispetto 2010		
3. Realizzazione dello sportello unico polivalente	0,3	Attivazione entro ottobre		
	1	Totale (max 100 punti)		

6. LA VALUTAZIONE DEL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI E DELL'APPORTO INDIVIDUALE

Dalla assegnazione degli obiettivi di struttura discendono gli obiettivi individuali.

Per i **ruoli manageriali** gli obiettivi individuali sono dati da:

- specifici obiettivi individuali non rientranti in quelli strategici sviluppati a cascata
- obiettivi di prestazione della struttura diretta che riguardano la gestione quotidiana (da cruscotto direzionale).

Lo schema che segue visualizza il livello di formalizzazione previsto:

Da compilare a inizio anno			A fine anno	
Obiettivi (a)	Peso % * (b)	Indicatori, target e livello di sfida (*) ©	Valutazione del resp.le 0 - 110 (d)	Punteggio (e)=bxd
1. Obiettivi individuali specifici				
1.1 Riduzione dei tempi di autorizzazione agli scarichi in atmosfera	0,4	Tempi medi di rilascio delle autorizzazioni da 120 a 20 giorni**		
2. Obiettivi da cruscotto direzionale				
2.1 Incremento efficienza	0,4	+ 10 % numero autorizzazioni per addetto		
2.2 Riduzione tasso assenteismo della struttura diretta	0,2	- 5 %		
	1	Totale (max 110 punti)		

Gli obiettivi molto sfidanti vengono evidenziati a inizio anno (con il segno **) e per questi la valutazione può andare ai livelli alti (livello da 100 a 110). Per livello di sfida si considera la probabilità che un obiettivo ha di essere raggiunto.

Per i **ruoli di professional e di collaboratore** gli obiettivi individuali sono dati da:

- specifici obiettivi individuali
- specifici obiettivi di gruppo ai quali ogni persona è collegato.

La negoziazione degli obiettivi tra il valutatore ed il valutato si attua nei primi atti del processo di valutazione per il nuovo anno; la formalizzazione di quanto definito è riportata al punto 5 del report di valutazione.

L'assegnazione degli obiettivi avviene nel rispetto dei seguenti criteri:

- sviluppo a cascata dal superiore al collaboratore in coerenza con gli obiettivi prioritari dell'Amministrazione (gli obiettivi del collaboratore devono contribuire al raggiungimento degli obiettivi del suo diretto responsabile)

- attivazione di un momento di negoziazione dove il collaboratore può integrare, proporre, articolare gli obiettivi sulla base di quanto richiesto dal responsabile
- considerazione di pochi obiettivi (max 3-5) ma sfidanti
- assegnazione di obiettivi di risultato e non di attività
- attenzione a riportare obiettivi misurabili (espressi in numero e non parole)
- assegnazione del peso di importanza per favorire la concentrazione sulle priorità
- individuazione a inizio anno degli obiettivi molto sfidanti, che possono andare a 110 punti (solo per i ruoli manageriali).

Per obiettivo normale si intende un obiettivo che ha una buona probabilità di essere raggiunto (oltre 80 %) mentre per obiettivo molto sfidante si intende un obiettivo che ha meno probabilità di essere raggiunto (tra 50 e 80 %).

Non sono ammessi obiettivi già sicuri in partenza (100 % probabilità di essere raggiunti).

Di seguito si riporta un esempio di compilazione della parte di report dedicata all'assegnazione degli obiettivi per i ruoli professional e collaboratori:

Da compilare a inizio anno			A fine anno	
Obiettivi (a)	Peso % * (b)	Indicatori e target	Valutazione del resp.le 0 - 100 (d)	Punteggio (e)=bxd
1. Obiettivi individuali specifici				
1.1 Riduzione delle richieste di integrazione	0,5	- 50 % di pratiche con richiesta integrazioni rispetto al 2010		
2. Obiettivi di gruppo				
2.1 Riduzione numero conferenze dei servizi per autorizzazione	0,5	Passare da 2,7 conferenze dei servizi a pratica a 1,3		
	1	Totale (max 100 punti)		

Nella colonna b si riporta, indicata come percentuale, l'importanza relativa di ogni obiettivo.

* importanza espressa in decimi per mantenere la pesatura al max entro i 100 punti; ad esempio se vengono assegnati tre obiettivi con pesi 40 %, 30 % e 30 %, si riporteranno nella colonna i 3 valori in decimi: 0,4, 0,3 e 0,3.

La colonna d è utilizzata dal valutatore a fine anno per valutare in quale misura l'unità organizzativa (o il singolo) ha raggiunto l'obiettivo previsto.

La valutazione è riportata in percentuale di raggiungimento.

7. LA VALUTAZIONE DELL'APPORTO INDIVIDUALE

Il responsabile di struttura valuta il contributo che i singoli hanno dato al raggiungimento degli obiettivi della struttura organizzativa nella quale sono inseriti.

La valutazione riguarda il contributo specifico dell'anno e non generico, pertanto un anno la valutazione del contributo dato può essere elevata e l'anno successivo può essere non adeguata.

I valutatori basano la loro valutazione dell'apporto individuale sui fattori riportati nel prospetto che segue. La valutazione è sintetizzata in un coefficiente che varia da 0,8 a 1,2 e che verrà utilizzato come plus o minus rispetto al raggiungimento degli obiettivi.

La valutazione (fatta dal Responsabile) è basata sulla seguente gradazione.

- 0,8 = nessun apporto significativo
- 0,9 = apporto inferiore a quanto richiesto
- 1 = apporto in linea con quanto richiesto
- 1,1 = apporto oltre la media
- 1,2 = apporto eccellente

Per i ruoli manageriali la valutazione dell'apporto individuale viene fatta a livello globale sul valore medio ottenuto nel raggiungimento degli obiettivi e può essere supportata dalla griglia che segue:

FATTORI DI VALUTAZIONE	Valutazione del responsabile
Contributo diretto assicurato	
Responsabilità assunte	
Idee e proposte di miglioramento finalizzate agli obiettivi	
Valutazione finale complessiva media (da 0,8 a 1,2)	

Per i ruoli di professional e di collaboratore la valutazione viene fatta per ogni obiettivo e può essere supportata dalla griglia che segue dove vengono riportati i fattori di valutazione per ogni obiettivo assegnato.

FATTORI DI VALUTAZIONE	Valutazione del responsabile			
	Ob. 1	Ob. 2	Ob. 3	Ob.4

Volumi e carichi di lavoro smaltiti				
Sforzi e impegno profusi				
Responsabilità assunte				
Idee e proposte di miglioramento finalizzate agli obiettivi				
Valutazione sintetica di ogni obiettivo (da 0,8 a 1,2)				
Valutazione finale complessiva media (da 0,8 a 1,2)				

8. LA VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

I fattori di valutazione dei comportamenti organizzativi rappresentano gli elementi sui quali si devono concentrare sia i valutatori sia i valutati in quanto rappresentano le modalità con le quali le persone hanno agito per il raggiungimento degli obiettivi. Rappresentano i “come” gli obiettivi sono stati raggiunti.

Questa parte delicata della valutazione è riportata nel report di valutazione al punto 7.

I fattori comportamentali sono differenziati in funzione dei ruoli base: manageriale, professional, collaboratore e sono graduati a inizio anno in base a:

- situazione organizzativa
- priorità dell'anno
- necessità di miglioramento del singolo.

I comportamenti organizzativi prevedono l'autovalutazione, effettuata dal valutato prima del colloquio con il valutatore.

Di seguito si riportano i fattori per ogni ruolo:

FATTORE DI VALUTAZIONE	PESO % (a)	DEFINIZIONE FATTORE PER I RUOLI MANAGERIALI	Autovallutazione	Valutaz. del resp.le (b)	Punti (axb)
ORIENTAMENTO AI RISULTATI E ALLA QUALITA' DEL SERVIZIO		Capacità di agire in maniera focalizzata sui risultati senza dispersioni e di assicurare prestazioni in linea con i bisogni dei clienti			
CAPACITA' ORGANIZZATIVE		Capacità di promuovere e gestire il cambiamento, di fare efficienza attraverso l'eliminazione delle attività senza valore, di programmare il lavoro, di assegnare i carichi di lavoro, di semplificare i flussi di lavorazione, di armonizzare le attività			
GESTIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE		Capacità di motivare i collaboratori, di svilupparne le competenze, di valutarne le prestazioni, i comportamenti organizzativi e il potenziale. Capacità di interpretare il clima di gruppo e di effettuare interventi efficaci			
LEADERSHIP		Capacità di agire con autorevolezza (riconoscimento, fiducia, stima e rispetto da parte dei collaboratori e dei colleghi), capacità di assegnare i traguardi da raggiungere e di mobilitare la struttura verso il raggiungimento			
DIREZIONE (PROGRAMMAZIONE, GESTIONE, CONTROLLO)		Capacità di tradurre gli indirizzi in piani e programmi, di negoziare gli obiettivi, di individuare i giusti indicatori ed assegnare le responsabilità, di monitorare la realizzazione per individuare tempestivamente i colli di bottiglia, adottare le azioni correttive ed effettuare il controllo sui risultati			
Valutazione comportamenti organizzativi (max 100 punti)					

Legenda: La valutazione è basata sulla seguente gradazione.

1-2 = riscontro di problemi e criticità e/o comportamenti molto distanti da quanto richiesto

3-4 = comportamenti inferiori rispetto a quanto normalmente richiesto al ruolo

5-6 = comportamenti in linea con quanto normalmente richiesto al ruolo

7-8 = comportamenti positivi oltre la media di ruolo

9-10 = comportamenti eccellenti

La valutazione finale è ottenuta dalla somma dei prodotti tra la valutazione assegnata ad ogni fattore ed il peso di importanza relativa assegnato ad ogni fattore.

FATTORE DI VALUTAZIONE	PESO % (a)	DEFINIZIONE FATTORE PER I RUOLI PROFESSIONAL	Autovalutazione	Valutaz. del resp.le (b)	Punti (axb)
ORIENTAMENTO AI RISULTATI E ALLA QUALITA' DEL SERVIZIO		Capacità di agire in maniera focalizzata sui risultati senza dispersioni e di assicurare prestazioni in linea con i bisogni dei clienti esterni ed interni			
INTEGRAZIONE INTERFUNZIONALE		Capacità di agire in logica di processo, di farsi carico delle esigenze delle altre posizioni di lavoro che seguono nel processo e di agire correttamente nel rispetto degli impegni assunti. Superare la logica dei compartimenti stagni.			
PROPOSITIVITA' E APPORTO INNOVATIVO		Capacità di agire in autonomia anche senza essere sollecitati, di anticipare i problemi e di formulare alternative di soluzione diverse e proposte di miglioramento anche creative			
PROBLEM SOLVING		Capacità di affrontare e risolvere i problemi con un metodo scientifico basato sulla capacità di elaborazione dei dati, di focalizzazione delle priorità, di individuazione delle cause			
RELAZIONI INTERPERSONALI		Capacità di stabilire rapporti professionali e interpersonali attenti, educati e positivi con clienti (interni ed esterni), interlocutori e colleghi			
Valutazione comportamenti organizzativi (max 100 punti)					

Legenda: La valutazione è basata sulla seguente gradazione.

1-2 = riscontro di problemi e criticità e/o comportamenti molto distanti da quanto richiesto

3-4 = comportamenti inferiori rispetto a quanto normalmente richiesto al ruolo

5-6 = comportamenti in linea con quanto normalmente richiesto al ruolo

7-8 = comportamenti positivi oltre la media di ruolo

9-10 = comportamenti eccellenti

La valutazione finale è ottenuta dalla somma dei prodotti tra la valutazione assegnata ad ogni fattore ed il peso di importanza relativa assegnato ad ogni fattore.

FATTORE DI VALUTAZIONE	PESO % (a)	DEFINIZIONE FATTORE PER I RUOLI DI COLLABORATORE	Autovallutazione	Valutaz. del resp.le (b)	Punti (axb)
LAVORO DI GRUPPO		Capacità di collaborare e di partecipare alla vita dell'ufficio, dimostrando spirito di gruppo, rispetto scambievole e concretezza operativa per raggiungere obiettivi di team			
AFFIDABILITA'		Capacità di generare output corretti e puntuali che non richiedono correzioni e modifiche. Rispetto degli impegni assunti quali scadenze, smaltimento di lavorazioni, contatti degli interlocutori, ecc...			
AUTONOMIA OPERATIVA		Capacità di agire in autonomia anche senza essere sollecitati, di anticipare i problemi e di formulare proposte di soluzione ai problemi che si presentano.			
FLESSIBILITA'		Capacità di operare su più attività della struttura nella quale è inserito/a, di rispondere positivamente alle emergenze ed alle variazioni dei programmi e dei volumi di lavoro.			
RELAZIONI INTERPERSONALI		Capacità di stabilire rapporti professionali e interpersonali attenti, educati e positivi con clienti (interni ed esterni), interlocutori e colleghi			
Valutazione comportamenti organizzativi (max 100 punti)					

Legenda: La valutazione è basata sulla seguente gradazione.

1-2 = riscontro di problemi e criticità e/o comportamenti molto distanti da quanto richiesto

3-4 = comportamenti inferiori rispetto a quanto normalmente richiesto al ruolo

5-6 = comportamenti in linea con quanto normalmente richiesto al ruolo

7-8 = comportamenti positivi oltre la media di ruolo

9-10 = comportamenti eccellenti

La valutazione finale è ottenuta dalla somma dei prodotti tra la valutazione assegnata ad ogni fattore ed il peso di importanza relativa assegnato ad ogni fattore.

In allegato si riportano le griglie che riportano, per ogni fattore di valutazione, i comportamenti osservabili al fine di costruire un supporto che facilita la valutazione e soprattutto supporta il valutatore nella assegnazione degli obiettivi di miglioramento.

9. LA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE

La valutazione delle competenze completa il profilo delle competenze come rappresentato nel prospetto che segue.

A questo punto rimangono da valutare le conoscenze in quanto le capacità o comportamenti organizzativi sono già stati valutati al punto precedente.

Le conoscenze riguardano il sapere e le esperienze di natura tecnico-professionale acquisibili con lo studio e l'attività lavorativa (Ne esistono molte).



Si tratta della parte più delicata che richiede una buona costruzione pertanto si prevede di introdurla con gradualità.

Si tratta anche della parte della valutazione più correlata allo sviluppo delle persone.

La valutazione è supportata dal supporto di seguito riportato:

EFINIZIONE FATTORE	Valutazione del responsabile
<ul style="list-style-type: none"> - Legislazione specifica - Conoscenze organizzative/procedurali..... - Informatiche (es. applicativi)..... - Tecniche specifiche..... 	
TOTALE VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE (Media x 100)	

Legenda: La valutazione è basata sulla seguente gradazione.

10-20 = Junior: competenze in fase di acquisizione (necessita supporto continuo)

30-40 = Junior +: competenze in parte acquisite ma da rafforzare (è autonomo su parti di lavorazione)

50-60 = Senior: competenze acquisite (è autonomo su lavorazioni complete)

70-80 = Senior +: competenze robuste (è completamente autonomo su lavorazioni complesse)

90-100 = Partner: è punto di riferimento per altre posizioni di lavoro

10. IL DIARIO DI BORDO

La vera valutazione viene costruita durante l'anno mediante l'osservazione continua delle prestazioni del collaboratore da parte del superiore diretto e l'aiuto a realizzare gli obiettivi programmati.

E' importante che al momento della valutazione il valutatore arrivi con il supporto di "dati e fatti" anziché su impressioni e osservazioni generiche.

Si consiglia pertanto al valutatore di registrarsi durante l'anno i fatti salienti dei collaboratori per costruire quello che viene definito un vero e proprio "diario di bordo" in modo che durante il colloquio di valutazione possa disporre di tutte le informazioni utili per rendere la valutazione credibile ed a valore aggiunto.

Per facilitare il compito il valutatore può utilizzare il punto 3 del report di valutazione (in prima pagina) dove è stato previsto un apposito spazio chiamato "diario di bordo" per registrare durante l'anno i dati ed i fatti salienti importanti come ad esempio: modalità brillanti di gestire un disservizio, risoluzione di un particolare problema, l'assunzione di una responsabilità importante, il non rispetto di una scadenza fondamentale, un conflitto con il collega, ecc....

E' inoltre raccomandabile prevedere a metà anno un colloquio di verifica dell'andamento degli obiettivi soprattutto nei casi critici per evitare che il collaboratore arrivi a riscontrare una valutazione negativa a fine anno senza aver ricevuto un feedback.

Le osservazioni emerse durante il colloquio intermedio vengono riportate sempre in questa parte del report.

11. L'AUTOVALUTAZIONE

L'autovalutazione è un momento importante che permette al valutato di approfondire in autonomia il suo operato nel periodo di riferimento in relazione al raggiungimento degli obiettivi assegnati e dei comportamenti richiesti.

Essa è utile anche al valutatore in fase di colloquio per verificare dove sono i punti di convergenza ed i gap sui quali bisogna approfondire.

L'autovalutazione è prevista che venga fatta in autonomia dal collaboratore sulla base del report di valutazione che gli viene consegnato dal valutatore almeno una settimana prima del colloquio.

Nella pagina 3 del report di valutazione, al punto 7, il collaboratore esprime la sua autovalutazione per ognuno dei fattori riportati riferiti ai comportamenti espressi in quell'anno di riferimento.

Si chiede di esprimere l'autovalutazione mediante la scala a 10 livelli dove 1 è il valore molto negativo e 10 è il valore dell'eccellenza.

Accanto alla colonna dell'autovalutazione il valutatore effettuerà la sua valutazione che sarà quella definitiva e gli eventuali gap saranno così immediatamente riscontrabili.

12. IL COLLOQUIO DI VALUTAZIONE

Valutare non equivale semplicemente a compilare il report di valutazione.

E' previsto, infatti, un colloquio tra responsabile e collaboratore, vero fulcro del nostro sistema di valutazione.

Si tratta dello strumento attraverso il quale si formalizza la valutazione ma non solo. E' un momento di confronto tra collaboratore e responsabile durante il quale si mettono in chiaro risultati ottenuti e obiettivi futuri.

Al fine di supportare il valutatore si riportano di seguito alcuni suggerimenti e indicazioni operative.

a. A cosa serve il colloquio?

- Fare il bilancio di un periodo di lavoro
- Raccogliere le attese del collaboratore
- Determinare e concordare gli obiettivi per il futuro
- Decidere gli interventi di formazione e sviluppo

b. Cosa è il colloquio?

- È problem solving
- È orientato al futuro
- È strumento di sviluppo organizzativo
- È un modo di impostare le relazioni tra responsabili e collaboratori
- È sviluppo professionale

c. Cosa non è il colloquio?

- Una formalità burocratica
- Un esame fiscale
- Un confronto di routine

d. Le condizioni che favoriscono la buona riuscita del colloquio

- *L'ambiente*
 - Scegliere un momento ed un luogo adeguati
 - Fare in modo di non essere disturbati durante il colloquio
 - Prevedere una durata adeguata (circa 30 minuti)
- *L'informazione*
 - Comunicare al collaboratore la data ed il luogo dell'incontro
 - Consegnare in anticipo (almeno una settimana prima) una copia della scheda di valutazione (per l'autovalutazione)
- *La relazione*
 - Creare un clima di fiducia
 - Ascoltare e lasciar parlare il collaboratore
 - Rispondere alle domande ed alle obiezioni con precisione, concentrandosi sui dati e fatti (raccolti con il diario di bordo) e non su presupposti o "sentito dire"

e. La conduzione del colloquio

- *L'introduzione*
 - Usare formule di gentilezza, mettere a proprio agio il collaboratore
 - Preparare per ogni intervista una introduzione personalizzata, in funzione del valutato
 - Ricordare i principi della valutazione, anche se non è la prima volta:
 - perché la valutazione
 - come si procede
 - a cosa serve ed a chi è trasmessa la valutazione
- *La valutazione*
 - Esaminare tutti i fattori del report di valutazione:
 - comunicare la vostra valutazione
 - spiegare in maniera obiettiva il vostro punto di vista
 - concludere: ribadire le vostre considerazioni, eventualmente riviste dopo il confronto con il collaboratore
 - Basarsi sui **fatti** e non sulle **opinioni**, preparando in anticipo le argomentazioni
- *La conclusione*
 - Sintetizzare i punti poco chiari
 - Confermare gli accordi presi
 - Fissare gli obiettivi per il periodo successivo
 - Motivare il collaboratore

f. Gli errori ricorrenti

- Indulgenza
- Severità
- Effetto alone (es. considerare aspetti come il titolo di studio, il ruolo, la provenienza, l'età, il sesso, ecc..)
- Proiezione
- Errore logico (farsi condizionare dalle finalità della valutazione)
- Influenza delle attività svolte

13. LE ASPIRAZIONI PROFESSIONALI

Il primo spazio dell'ultima pagina (punto 9) è dedicato a sollecitare e raccogliere durante il colloquio di fine anno le aspirazioni del valutato; si tratta di un momento importante di comunicazione tra il responsabile ed il collaboratore.

L'attenzione è concentrata sulla individuazione dei seguenti elementi principali:

- aree e ambiti di intervento che il collaboratore sarebbe interessato a sviluppare
- competenze di interesse da approfondire
- ambizioni di crescita e sviluppo anche in termini di assunzioni di maggiori responsabilità rispetto alla situazione attuale
- progetti ai quali desidererebbe partecipare

Questa fase del colloquio di valutazione è molto orientata al futuro e permette da un lato di mettere a fuoco la disponibilità del collaboratore di dedicare energie su ambiti di interesse e dall'altro permette al collaboratore di capire che spazi di sviluppo ci sono all'interno dell'ente.

14. GLI OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO

Gli obiettivi di miglioramento rappresentano una parte importante del percorso valutativo in quanto agiscono per lo sviluppo e la crescita delle persone.

Il sistema di valutazione adottato intende valorizzare lo sviluppo, la motivazione e il miglioramento della prestazione quali/quantitativa ponendo l'accento sull'ambito dei comportamenti organizzativi e delle competenze.

Oggetto di valutazione è soprattutto *“il modo di fare le cose”* all'interno dell'organizzazione che, come sappiamo, impatta significativamente sulla produttività ma è determinante nel differenziare una buona prestazione da una prestazione mediocre.

E' durante il colloquio che il valutatore propone gli obiettivi di miglioramento e li condivide con il collaboratore; a proposito può essere utile in alcuni casi lasciare qualche giorno al valutato per riflettere sugli obiettivi di miglioramento assegnati.

In caso di disaccordo il collaboratore ha la possibilità di riportare nello spazio posizionato nell'ultima pagina del report di valutazione (punto 12), denominato "osservazioni del collaboratore", i suoi motivi di disaccordo.

Gli obiettivi di miglioramento devono essere il più possibile facilmente comprensibili e correlati ai punti da migliorare. Meglio è se essi sono espressi con un numero o con comportamenti osservabili.

Per questo si consiglia di utilizzare lo spazio inserito nell'ultima pagina del report di valutazione "obiettivi di miglioramento" (punto 10) e di basarsi il più possibile sui comportamenti osservabili riportati, per ognuno dei fattori di valutazione, nelle griglie di supporto riportate in allegato.

A solo titolo esemplificativo si riportano di seguito alcuni spunti per impostare gli obiettivi di miglioramento:

FATTORE	OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO
Gestione e sviluppo risorse umane	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento della differenziazione nella valutazione - Incremento della partecipazione a team di lavoro - Incremento dei colloqui di verifica - Incremento del numero di piani di sviluppo individuali - Incremento del numero di idee di miglioramento - Incremento del livello di prestazioni da raggiungere - Riduzione dei micro conflitti interni
Organizzazione	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento dell'utilizzo dei nuovi strumenti informatici o gestionali - Incremento/affinamento dei piani di sviluppo organizzativi - Incremento delle iniziative di razionalizzazione e miglioramento dell'efficienza - Riduzione degli scostamenti rispetto a quanto programmato - Incremento degli indicatori presidiati con sistematicità
Lavoro di gruppo	<ul style="list-style-type: none"> - Miglioramento del clima interno - Riduzione dei passaggi di lavorazione - Incremento numero proposte di miglioramento - Incremento della partecipazione al lavoro dei team - Miglioramento risultati (budget, tempi, qualità) - Riduzione dei reclami e disservizi

Flessibilità	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento della flessibilità (capacità di agire su più compiti) - Riduzione degli sforamenti nei programmi
Autonomia	<ul style="list-style-type: none"> - Riduzione degli interventi dei responsabili - Riduzione del numero di controlli da parte dei superiori - Riduzione delle richieste di supporto ad altri

15. IL PIANO DI SVILUPPO

Il piano di sviluppo del collaboratore rappresenta l'output più importante del processo di valutazione ed è ciò che genera valore sia per l'ente sia per i valutati.

Si richiede pertanto al valutatore un'attenzione particolare nel completare il piano delle azioni condivise per fare in modo che il collaboratore possa realizzare gli obiettivi di sviluppo individuati.

Per agevolare l'attività del valutatore si è previsto uno spazio dedicato nell'ultima pagina del report di valutazione (punto 11) dove sono anche riportate le principali leve disponibili per lo sviluppo dei collaboratori.

Si riportano di seguito le descrizioni delle leve più ricorrenti che possono essere utilizzate dal valutatore per costruire il piano di sviluppo:

a. interventi formativi

Si tratta di far partecipare il collaboratore a corsi, seminari, convegni e altre iniziative finalizzate a rafforzare le conoscenze ed a sviluppare i comportamenti attesi.

Gli interventi possono essere esterni all'ente o anche interni, organizzati e condotti da colleghi.

b. autoformazione mediante letture e approfondimenti

In questo caso si consiglia al collaboratore un percorso di autoformazione nel quale egli studia e approfondisce in autonomia le conoscenze ed i comportamenti che deve rafforzare.

E' utile che il valutatore indichi e aiuti il collaboratore a scegliere i testi e/o i siti Internet di approfondimento ritenuti più utili al contesto.

E' consigliabile prevedere durante il percorso qualche breve momento di verifica; è anche motivante per il collaboratore che vede riconosciuti i suoi sforzi.

c. affiancamenti a colleghi più esperti

Quando da migliorare sono principalmente le capacità (il saper fare) può essere utile prevedere momenti di affiancamento ai colleghi più esperti affinché vi sia un travaso utile di competenze, molto concrete in quanto avvengono direttamente sul posto di lavoro.

c. incarichi specifici

In alcuni casi è utile assegnare incarichi specifici (es. svolgere un ruolo di presidio di un processo di lavoro, coordinare un lavoro, affiancare un collaboratore per la formazione, ecc...) in quanto motiva le persone, le responsabilizza, le porta a mettersi nei panni di chi deve coordinare e assicurare risultati.

E' particolarmente indicato per sviluppare le competenze riconducibili ai fattori: direzione, risoluzione dei problemi, lavoro di gruppo, flessibilità.

d. partecipazione a progetti

Analogamente al punto precedente può risultare utile far partecipare i collaboratori a progetti specifici. La partecipazione a progetti è in genere anche una forma di formazione a costo zero in quanto le persone portatrici di competenze specifiche si confrontano su un risultato comune da perseguire e si scambiano reciprocamente conoscenze (economiche, tecniche specifiche della formazione, informatiche, ecc...) e abilità comportamentali (ascolto, relazioni interpersonali, gestione e partecipazione alle riunioni, ecc...).

E' particolarmente indicato per sviluppare le competenze riconducibili ai fattori: competenze tecnico-professionali, collaborazione e cooperazione, risoluzione dei problemi, lavoro di gruppo.

e. far preparare piccole presentazioni interne

Un modo molto efficace per aiutare i collaboratori a mettere ordine nelle loro idee ed a migliorare le capacità di esposizione e influenzamento è dato dal far preparare loro dei piccoli interventi formativi interni diretti ai colleghi su tematiche specifiche (es. la programmazione del lavoro, il rapporto con il cittadino, l'organizzazione del lavoro, ecc...).

Si lascia quindi loro il tempo necessario (es. uno-due mesi) per preparare la presentazione, anche breve (di una-due ore), ai loro colleghi sulla tematica assegnata.

Di fatto si chiede al collaboratore di svolgere il ruolo di formatore interno.

Questa modalità è particolarmente adatta a sviluppare le competenze riconducibili ai fattori di valutazione: competenze tecnico-pratiche, autonomia, rapporti interpersonali, influenzamento positivo.

16. LE OSSERVAZIONI DEL VALUTATO

Sul report di valutazione è previsto al punto 12 apposito spazio nel quale il valutato può indicare liberamente le sue osservazioni circa la valutazione ottenuta ed il processo seguito.

Punti di interesse possono essere:

- Disallineamenti tra i reciproci punti di vista
- Fatti che possono aver condizionato la valutazione
- Aspetti non considerati
- Criticità organizzative che hanno inciso sulla valutazione
- Suggestimenti e proposte

Qualora si consideri necessario si potrà chiedere un successivo colloquio di chiarimento con il valutatore o il Servizio Organizzazione.

Al collaboratore sarà consegnata copia della parte della scheda contenente le aspirazioni professionali, gli obiettivi personali concordati e le eventuali osservazioni rispetto alla valutazione espressa dal responsabile.

Il collaboratore potrà, comunque, prendere visione in qualsiasi momento di tutta la scheda chiedendolo al proprio responsabile.

17. LA VALUTAZIONE FINALE

La valutazione finale complessiva è costituita, a regime, da due ambiti distinti, quella organizzativa e quella individuale. Il sistema premiante del personale è strettamente correlato a tale articolazione.

La scelta di collegare il sistema premiante del personale al riconoscimento della performance organizzativa non direttamente correlata alla misurazione della prestazione individuale è finalizzata a:

- rafforzare lo spirito di appartenenza all'organizzazione
- valorizzare e favorire la collaborazione e le relazioni tra i ruoli
- assicurare il giusto equilibrio tra la motivazione al raggiungimento degli obiettivi individuali e la necessaria attenzione a contribuire agli obiettivi generali dell'ente e dell'articolazione organizzativa di appartenenza.

La valutazione della performance organizzativa consiste nella misurazione della media del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alle strutture organizzative.

La tabella che segue riporta la suddivisione di risorse tra la performance organizzativa e la performance individuale:

Ruolo	Performance organizzativa	Performance individuale
Responsabili struttura di primo livello	40 % (ente)	60 %
Responsabili di struttura di secondo livello	40 % (20% ente; 20 % primo livello)	60 %
Responsabili di struttura di terzo livello	30 % (10 % primo livello; 20 % secondo livello)	70 %
Professional	20 % struttura di appartenenza	80 %
Collaboratori	20 % struttura di appartenenza	80 %

La valutazione della performance individuale è effettuata sulla base dei seguenti tre fattori:

- la valutazione del raggiungimento degli obiettivi individuali (con l'apporto individuale),
- la valutazione dei comportamenti organizzativi espressi
- la valutazione delle competenze.

Ognuno di essi ha un coefficiente relativo di importanza che viene definito dall'Amministrazione all'inizio dell'anno e comunicato a tutto il personale.

Il peso dei due fattori può essere correlato ai seguenti fattori:

- ruolo del valutato
- obiettivi dell'anno
- aspetti da migliorare da parte del valutato.

Un riferimento al quale attenersi è il seguente:

- ruoli manageriali: obiettivi 60%, comportamenti organizzativi 30% e competenze 10%
- ruoli professional: obiettivi 50%, comportamenti organizzativi 40% e competenze 10%
- ruoli collaboratori: obiettivi 40%, comportamenti organizzativi 50% competenze 10%.

Per il primo anno si prevede di iniziare a valutare le competenze ma di sganciarle dal sistema premiante, pertanto il 10 % viene accorpato ai comportamenti organizzativi.

Nel tempo il peso assegnato alle competenze viene incrementato nella misura in cui il sistema di valutazione è condiviso.

I coefficienti assegnati ai fattori vengono riportati a inizio anno in prima pagina al punto 4 del report di valutazione.

Ad esempio nel caso il responsabile decida di pesare i fattori di valutazione nella misura del 40 % gli obiettivi, del 50 % i comportamenti organizzativi e del 10 % le competenze, riporterà nella prima pagina del report i seguenti dati:

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Valutazione della performance individuale = (valutazione obiettivi X apporto individuale X coefficiente) + (valutazione comportamenti X coefficiente) + (valutazione competenze X coefficiente)

..... = X 0,4 +X 0,5 +X 0,1.

La valutazione complessiva della performance viene espressa in un numero che può avere la variabilità da 0 a 310 punti:

- raggiungimento obiettivi = da 0 a 110 (attuazione) x 1,2 (apporto individuale)=132 punti
- comportamenti organizzativi = da 0 a 100 punti
- competenze = da 0 a 100 punti

Per effetto dei pesi di importanza relativa dei fattori i punteggi massimi differenziati per ruolo sono i seguenti:

- ruolo manageriale = $0,6 \times 132 + 0,3 \times 100 + 0,1 \times 100 = 79,2 + 30 + 10 = 119,2$ punti
- ruolo professional = $0,5 \times 120 + 0,4 \times 100 + 0,1 \times 100 = 60 + 40 + 10 = 110$ punti
- ruolo operativo = $0,4 \times 120 + 0,5 \times 100 + 0,1 \times 100 = 48 + 50 + 10 = 110$ punti.

18. LA NORMALIZZAZIONE DELLE VALUTAZIONI

Al fine di avere una graduatoria unica di punteggi all'interno di ogni famiglia omogenea di ruolo (manageriali, professional, assistenti), da correlare al sistema premiante si prevede di normalizzare le valutazioni effettuate dai diversi valutatori, per ogni tipologia di ruolo.

La normalizzazione per tenere conto del livello di severità del valutatore avviene con le modalità di seguito descritte.

Si calcolano le medie delle valutazioni date da ogni valutatore e si determina la media dell'ente sempre per ogni ruolo, a seguire si detraggono o incrementano da ogni singola valutazione lo scostamento in difetto o in incremento rispetto alla media dell'ente ottenuta dal valutatore.

Ad esempio supponendo che la media delle valutazioni sia stata di 100 punti e che i tre valutatori abbiano riscontrato la seguente media:

- valutatore 1: media 95 punti
- valutatore 2: media 105 punti
- valutatore 3: media 100 punti

con la normalizzazione si aggiungono a tutte le valutazioni del valutatore 1 punti 5, mentre si sottraggono a tutte le valutazioni del valutatore 2 punti 5 ed al terzo valutatore si confermano le valutazioni formulate.

19. LE FASCE DI MERITO

Al fine di premiare il contributo individuale di tutto il personale viene compilata ogni anno una graduatoria delle prestazioni individuali, in fasce di merito per ogni tipologia di ruolo ricoperto all'interno dell'ente:

- ruolo manageriale Dirigenti
- ruolo manageriale P.O. e A.P.
- ruolo professional e collaboratori.

La base sulla quale si determina la graduatoria è la valutazione riportata al punto 16 normalizzata.

In ognuna delle fasce di merito è inserita una percentuale di dipendenti calcolata sulla base del numero di persone valutate nell'anno di riferimento. Ad ogni fascia di merito è destinata una quota delle risorse stabilite per il riconoscimento della performance individuale.

Le fasce di merito sono le seguenti:

FASCE DI MERITO	% PERSONALE	% RISORSE PERFORMANCE INDIVIDUALE
1 °	35	50
2 °	40	40
3 °	20	10
4 °	5	0

A conclusione del processo di valutazione sono formate le graduatorie per ogni tipologia di ruolo in base al punteggio di valutazione finale individuale di cui al punto 16, (dopo normalizzazione) conseguita nell'anno di riferimento derivante dalla somma dei punti ottenuti dal grado di raggiungimento degli obiettivi individuali e del contributo individuale a quelli collettivi e dei punti di attribuiti sulla valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi.

Per ogni graduatoria si procede ad individuare le varie fasce di merito in base alle percentuali sopra riportate. Il numero di persone rientranti in ogni fascia di merito è arrotondato all'unità superiore in caso di numero non intero partendo dalla fascia più alta.

In caso di parità di punteggio conseguito, nel caso sia necessario per stabilire il personale inserito nelle fasce di merito, si applicheranno, in ordine di priorità, i seguenti criteri di precedenza:

- a. maggiore punteggio conseguito nel raggiungimento degli obiettivi individuali per i ruoli manageriali mentre per i professional e gli assistenti si considera il contributo dato al raggiungimento degli obiettivi collettivi.

In caso di parità:

- b. maggiore punteggio conseguito nel fattore di valutazione relativo al comportamento organizzativo

In caso di ulteriore parità:

- c. maggiore punteggio conseguito nel fattore di valutazione più importante (peso % maggiore) tra quelli che contribuiscono alla valutazione del comportamento organizzativo

In caso di ulteriore parità:

- d. maggiore anzianità di servizio complessivo presso la Provincia di Terni

In caso di ulteriore parità:

- e. maggiore anzianità anagrafica.

20. I TEMPI E LE FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

Nel paragrafo che segue si riepilogano le fasi principali del processo di valutazione con i tempi di realizzazione e le responsabilità:

Attività	Responsabile	Tempi
Definizione criteri per l'anno	Amministrazione	Entro settembre anno precedente
Negoziazione obiettivi	Responsabile di struttura diretto	Entro novembre anno precedente
Colloquio intermedio di valutazione *	Responsabile di struttura diretto	A giugno
Registrazione fatti importanti (diario di bordo)	Responsabile di struttura diretto	Durante tutto l'anno
Consegna report di valutazione ai valutati	Responsabile di struttura diretto (con supporto della funzione Organizzazione e supporto OIV)	10 giorni prima del colloquio di valutazione
Autovalutazione (per gli aspetti ove prevista)	Valutato	Prima del colloquio di valutazione

Colloquio di valutazione	Responsabile di struttura diretto	Entro gennaio
Normalizzazione delle valutazioni tra valutatori differenti	Funzione Organizzazione e supporto OIV	Entro febbraio
Erogazione premi collegati	Funzione Organizzazione e supporto OIV	Entro marzo
Attuazione piano di miglioramento	Responsabile di struttura diretto con il supporto della funzione Organizzazione e supporto OIV	A seguire
Monitoraggio e presidio del sistema di valutazione	Funzione Organizzazione e supporto OIV	Durante tutto l'anno

* Effettuato dal responsabile diretto per eccezioni su casi critici in difficoltà nel raggiungimento degli obiettivi richiesti o su richiesta del valutato.

ALLEGATI

I REPORT DI VALUTAZIONE

LE GRIGLIE DI SUPPORTO ALLA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

PROVINCIA DI TERNI
REPORT DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI
RUOLO: “MANAGERIALE DIRIGENTI”

Periodo di riferimento:.....

1. DATI ORGANIZZATIVI

NOME:COGNOME

POSIZIONE RICOPERTA

IN PROVINCIA DAL:.....

VALUTATORE DIRETTO:

VALUTATORE DI SECONDO LIVELLO:.....

STRUTTURA DI APPARTENENZA:.....

2. MOMENTI BASE DELLA VALUTAZIONE

Data incontro assegnazione obiettivi.....:

Data incontro di colloquio intermedio (monitoraggio):.....

Data incontro colloquio di valutazione:.....

3. DIARIO DI BORDO (riportare durante l’anno gli eventi positivi e negativi del valutato)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. VALUTAZIONE INDIVIDUALE COMPLESSIVA

Valutazione individuale complessiva = (valutazione obiettivi X valutazione apporto individuale) X coefficiente + (valutazione comportamenti X coefficiente) + (valutazione competenze X coefficiente)

..... = (..... X) X + (..... X) + (..... X)

5. LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI

Da compilare a inizio anno			A fine anno	
Obiettivi (a)	Peso % * (b)	Indicatori, target e livello di sfida (*) ©	Valutazione del resp.le 0 – 110 (d)	Punteggio (e)=bxd
1. Obiettivi individuali		
2. Obiettivi da cruscotto		
	1	Totale (max 110 punti)		

Legenda: La valutazione è basata sul grado di raggiungimento percentuale. Gli obiettivi definiti a inizio anno molto sfidanti possono raggiungere livello 110 se realizzano prestazioni eccellenti

6. LA VALUTAZIONE DELL'APPORTO INDIVIDUALE

FATTORI DI VALUTAZIONE	Valutazione del responsabile
Contributo diretto assicurato	
Responsabilità assunte	
Idee e proposte di miglioramento finalizzate agli obiettivi	
Valutazione finale complessiva media (da 0,8 a 1,2)	

Legenda: La valutazione è basata sulla seguente gradazione: 0,8 = apporto poco utile 0,9 = apporto inferiore a quanto richiesto 1 = apporto in linea con quanto richiesto 1,1 = apporto oltre la media 1,2 = apporto eccellente

7. LA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (CAPACITA')

FATTORE DI VALUTAZIONE	PESO % (a)	DEFINIZIONE FATTORE PER I RUOLI MANAGERIALI	Autov alu tazione	Valut del resp.le (b)	Punti (axb)
ORIENTAMENTO AI RISULTATI E ALLA QUALITA' DEL SERVIZIO		Capacità di agire in maniera focalizzata sui risultati senza dispersioni e di assicurare prestazioni in linea con i bisogni dei clienti esterni ed interni			
CAPACITA' ORGANIZZATIVE		Capacità di promuovere e gestire il cambiamento, di fare efficienza attraverso l'eliminazione delle attività senza valore, di programmare il lavoro, di assegnare i carichi di lavoro, di semplificare i flussi di lavorazione, di armonizzare le attività			
GESTIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE		Capacità di motivare i collaboratori, di svilupparne le competenze, di valutarne le prestazioni, i comportamenti organizzativi e il potenziale. Capacità di interpretare il clima di gruppo e di effettuare interventi efficaci di miglioramento			
LEADERSHIP		Capacità di agire con autorevolezza (riconoscimento, fiducia, stima e rispetto da parte dei collaboratori e dei colleghi), capacità di assegnare i traguardi da raggiungere e di mobilitare la struttura verso il raggiungimento			
DIREZIONE (PROGRAMMAZIONE, GESTIONE, CONTROLLO)		Capacità di tradurre gli indirizzi in piani e programmi, di negoziare gli obiettivi, di individuare i giusti indicatori ed assegnare le responsabilità, di monitorare la realizzazione per individuare tempestivamente i colli di bottiglia, adottare le azioni correttive ed effettuare il controllo sui risultati			
Valutazione comportamenti organizzativi (max 100 punti)					

La somma dei pesi percentuale della colonna "a" deve dare 100.

Legenda: La valutazione è basata sulla seguente gradazione.

1-2 = riscontro di problemi e criticità e/o comportamenti molto distanti da quanto richiesto

3-4 = comportamenti inferiori rispetto a quanto normalmente richiesto al ruolo

5-6 = comportamenti in linea con quanto normalmente richiesto al ruolo

7-8 = comportamenti positivi oltre la media di ruolo

9-10 = comportamenti eccellenti

8. LA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE (CONOSCENZE ED ESPERIENZE)

DEFINIZIONE COMPETENZE	Valutazione del responsabile
<ul style="list-style-type: none"> - Legislazione specifica - Conoscenze organizzative/manageriali - Informatiche - Tecniche specifiche 	
TOTALE VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE (Media x 100)	

Legenda: La valutazione è basata sulla seguente gradazione.

10-20 = Junior: competenze in fase di acquisizione (necessita supporto continuo)

30-40 = Junior +: competenze in parte acquisite ma da rafforzare (è autonomo su parti di lavorazione)

50-60 = Senior: competenze acquisite (è autonomo su lavorazioni complete)

70-80 = Senior +: competenze robuste (è completamente autonomo su lavorazioni complesse)

90-100 = Partner: è punto di riferimento per altre posizioni di lavoro

9. ASPIRAZIONI PROFESSIONALI DEL VALUTATO

10. OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO (Per il periodo successivo)

11. PIANO DI SVILUPPO

(Formazione, affiancamenti, incarichi, partecipazione a progetti, autoformazione)

12. OSSERVAZIONI DEL VALUTATO

(Rispetto alla valutazione espressa)

Data: _____ Firma responsabile: _____ Firma valutato: _____

PROVINCIA DI TERNI

REPORT DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI

RUOLO: "MANAGERIALE P.O. E A.P."

Periodo di riferimento:.....

13. DATI ORGANIZZATIVI

NOME:COGNOME

POSIZIONE RICOPERTA

IN PROVINCIA DAL:.....

VALUTATORE DIRETTO:

VALUTATORE DI SECONDO LIVELLO:.....

STRUTTURA DI APPARTENENZA:.....

14. MOMENTI BASE DELLA VALUTAZIONE

Data incontro assegnazione obiettivi.....:

Data incontro di colloquio intermedio (monitoraggio):.....

Data incontro colloquio di valutazione:.....

15. DIARIO DI BORDO (riportare durante l'anno gli eventi positivi e negativi del valutato)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

16. VALUTAZIONE INDIVIDUALE COMPLESSIVA

Valutazione individuale complessiva = (valutazione obiettivi X valutazione apporto individuale) X coefficiente + (valutazione comportamenti X coefficiente) + (valutazione competenze X coefficiente)

..... = (..... X) X + (..... X) + (..... X)

17. LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI

Da compilare a inizio anno			A fine anno	
Obiettivi (a)	Peso % * (b)	Indicatori, target e livello di sfida (*) ©	Valutazione del resp.le 0 – 110 (d)	Punteggio (e)=bxd
1. Obiettivi individuali		
2. Obiettivi da cruscotto		
	1	Totale (max 110 punti)		

Legenda: La valutazione è basata sul grado di raggiungimento percentuale. Gli obiettivi definiti a inizio anno molto sfidanti possono raggiungere livello 110 se realizzano prestazioni eccellenti

18. LA VALUTAZIONE DELL'APPORTO INDIVIDUALE

FATTORI DI VALUTAZIONE	Valutazione del responsabile
Contributo diretto assicurato	
Responsabilità assunte	
Idee e proposte di miglioramento finalizzate agli obiettivi	
Valutazione finale complessiva media (da 0,8 a 1,2)	

Legenda: La valutazione è basata sulla seguente gradazione: 0,8 = apporto poco utile 0,9 = apporto inferiore a quanto richiesto 1 = apporto in linea con quanto richiesto 1,1 = apporto oltre la media 1,2 = apporto eccellente

19. LA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (CAPACITA')

FATTORE DI VALUTAZIONE	PESO % (a)	DEFINIZIONE FATTORE PER I RUOLI MANAGERIALI	Autov alu tazione	Valut del resp.le (b)	Punti (axb)
ORIENTAMENTO AI RISULTATI E ALLA QUALITA' DEL SERVIZIO		Capacità di agire in maniera focalizzata sui risultati senza dispersioni e di assicurare prestazioni in linea con i bisogni dei clienti esterni ed interni			
CAPACITA' ORGANIZZATIVE		Capacità di promuovere e gestire il cambiamento, di fare efficienza attraverso l'eliminazione delle attività senza valore, di programmare il lavoro, di assegnare i carichi di lavoro, di semplificare i flussi di lavorazione, di armonizzare le attività			
GESTIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE		Capacità di motivare i collaboratori, di svilupparne le competenze, di valutarne le prestazioni, i comportamenti organizzativi e il potenziale. Capacità di interpretare il clima di gruppo e di effettuare interventi efficaci di miglioramento			
LEADERSHIP		Capacità di agire con autorevolezza (riconoscimento, fiducia, stima e rispetto da parte dei collaboratori e dei colleghi), capacità di assegnare i traguardi da raggiungere e di mobilitare la struttura verso il raggiungimento			
DIREZIONE (PROGRAMMAZIONE, GESTIONE, CONTROLLO)		Capacità di tradurre gli indirizzi in piani e programmi, di negoziare gli obiettivi, di individuare i giusti indicatori ed assegnare le responsabilità, di monitorare la realizzazione per individuare tempestivamente i colli di bottiglia, adottare le azioni correttive ed effettuare il controllo sui risultati			
Valutazione comportamenti organizzativi (max 100 punti)					

La somma dei pesi percentuale della colonna "a" deve dare 100.

Legenda: La valutazione è basata sulla seguente gradazione.

1-2 = riscontro di problemi e criticità e/o comportamenti molto distanti da quanto richiesto

3-4 = comportamenti inferiori rispetto a quanto normalmente richiesto al ruolo

5-6 = comportamenti in linea con quanto normalmente richiesto al ruolo

7-8 = comportamenti positivi oltre la media di ruolo

9-10 = comportamenti eccellenti

20. LA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE (CONOSCENZE ED ESPERIENZE)

DEFINIZIONE COMPETENZE	Valutazione del responsabile
<ul style="list-style-type: none"> - Legislazione specifica - Conoscenze organizzative/manageriali - Informatiche - Tecniche specifiche 	
TOTALE VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE (Media x 100)	

Legenda: La valutazione è basata sulla seguente gradazione.

10-20 = Junior: competenze in fase di acquisizione (necessita supporto continuo)

30-40 = Junior +: competenze in parte acquisite ma da rafforzare (è autonomo su parti di lavorazione)

50-60 = Senior: competenze acquisite (è autonomo su lavorazioni complete)

70-80 = Senior +: competenze robuste (è completamente autonomo su lavorazioni complesse)

90-100 = Partner: è punto di riferimento per altre posizioni di lavoro

21. ASPIRAZIONI PROFESSIONALI DEL VALUTATO

22. OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO (Per il periodo successivo)

23. PIANO DI SVILUPPO

(Formazione, affiancamenti, incarichi, partecipazione a progetti, autoformazione)

24. OSSERVAZIONI DEL VALUTATO

(Rispetto alla valutazione espressa)

Data: _____ Firma responsabile: _____ Firma valutato: _____

PROVINCIA DI TERNI.....

REPORT DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI RUOLO: "PROFESSIONAL"

Periodo di riferimento:.....

1. DATI ORGANIZZATIVI

NOME:COGNOME

POSIZIONE RICOPERTA

IN PROVINCIA DAL:.....

VALUTATORE DIRETTO:

VALUTATORE DI SECONDO LIVELLO:.....

STRUTTURA DI APPARTENENZA:.....

2. MOMENTI BASE DELLA VALUTAZIONE

Data incontro assegnazione obiettivi:.....

Data incontro di colloquio intermedio (monitoraggio):.....

Data incontro colloquio di valutazione:.....

3. DIARIO DI BORDO (riportare durante l'anno gli eventi positivi e negativi del valutato)

.....
.....
.....
.....
.....
.....

4. VALUTAZIONE INDIVIDUALE COMPLESSIVA

Valutazione individuale complessiva = (valutazione obiettivi X valutazione apporto individuale) X coefficiente + (valutazione comportamenti X coefficiente) + (valutazione competenze X coefficiente)

..... = (..... X) X + (..... X) + (..... X)

5. LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI

Da compilare a inizio anno			A fine anno	
Obiettivi (a)	Peso % * (b)	Indicatori e target	Valutazione del resp.le 0 – 100 (d)	Punteggio (e)=bxd
1. Obiettivi individuali		
2. Obiettivi di gruppo		
	1	Totale (max 100 punti)		

6. LA VALUTAZIONE DELL'APPORTO INDIVIDUALE

FATTORI DI VALUTAZIONE (valutazione per singolo obiettivo del punto 5)	Valutazione del responsabile			
	Ob. 1	Ob. 2	Ob. 3	Ob.4
Volumi e carichi di lavoro smaltiti				
Sforzi e impegno profusi				
Responsabilità assunte				
Idee e proposte di miglioramento finalizzate agli obiettivi				
Valutazione sintetica sul totale degli obiettivi (da 0,8 a 1,2)				

Legenda: La valutazione è basata sulla seguente gradazione.

0,8 = apporto poco utile 0,9 = apporto inferiore a quanto richiesto 1 = apporto in linea con quanto richiesto 1,1 = apporto oltre la media 1,2 = apporto eccellente

7. LA VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (CAPACITA')

FATTORE DI VALUTAZIONE	PESO % (a)	DEFINIZIONE FATTORE PER I RUOLI PROFESSIONAL	Autov alu tazione	Valuta z.ne.del resp.le (b)	Punti (axb)
ORIENTAMENTO AI RISULTATI E ALLA QUALITA' DEL SERVIZIO		Capacità di agire in maniera focalizzata sui risultati senza dispersioni e di assicurare prestazioni in linea con i bisogni dei clienti esterni ed interni			
INTEGRAZIONE INTERFUNZIONA LE		Capacità di agire in logica di processo, di farsi carico delle esigenze delle altre posizioni di lavoro che seguono nel processo e di agire correttamente nel rispetto degli impegni assunti. Superare la logica dei compartimenti stagni.			
PROPOSITIVITA' E APPORTO INNOVATIVO		Capacità di agire in autonomia anche senza essere sollecitati, di anticipare i problemi e di formulare alternative di soluzione diverse e proposte di miglioramento anche creative			
PROBLEM SOLVING		Capacità di affrontare e risolvere i problemi con un metodo scientifico basato sulla capacità di elaborazione dei dati, di focalizzazione delle priorità, di individuazione delle cause			
RELAZIONI INTERPERSONA LI		Capacità di stabilire rapporti professionali e interpersonali attenti, educati e positivi con clienti (interni ed esterni), interlocutori e colleghi			
Valutazione comportamenti organizzativi (max 100 punti)					

Legenda: La valutazione è basata sulla seguente gradazione.

- 1-2 = riscontro di problemi e criticità e/o comportamenti molto distanti da quanto richiesto
- 3-4 = comportamenti inferiori rispetto a quanto normalmente richiesto al ruolo
- 5-6 = comportamenti in linea con quanto normalmente richiesto al ruolo
- 7-8 = comportamenti positivi oltre la media di ruolo
- 9-10 = comportamenti eccellenti

8. LA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE (CONOSCENZE ED ESPERIENZE)

DEFINIZIONE COMPETENZE	Valutazione del responsabile
<ul style="list-style-type: none"> - Legislazione specifica - Conoscenze organizzative/procedurali..... - Informatiche (es. applicativi)..... - Tecniche specifiche..... 	
TOTALE VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE (Media x 100)	

Legenda: La valutazione è basata sulla seguente gradazione.

10-20 = Junior: competenze in fase di acquisizione (necessita supporto continuo)

30-40 = Junior +: competenze in parte acquisite ma da rafforzare (è autonomo su parti di lavorazione)

50-60 = Senior: competenze acquisite (è autonomo su lavorazioni complete)

70-80 = Senior +: competenze robuste (è completamente autonomo su lavorazioni complesse)

90-100 = Partner: è punto di riferimento per altre posizioni di lavoro

9. ASPIRAZIONI PROFESSIONALI DEL COLLABORATORE

10. OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO (Per il periodo successivo)

11. PIANO DI SVILUPPO

(Formazione, affiancamenti, incarichi, partecipazione a progetti, autoformazione)

12. OSSERVAZIONI DEL VALUTATO

(Rispetto alla valutazione espressa)

Data: _____ Firma Responsabile del Servizio: _____

Firma del Dirigente _____ Firma valutato: _____

PROVINCIA DI TERNI

REPORT DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI RUOLO: "COLLABORATORE"

Periodo di riferimento:.....

1. DATI ORGANIZZATIVI

NOME:COGNOME

POSIZIONE RICOPERTA

IN PROVINCIA DAL:.....

VALUTATORE DIRETTO:

VALUTATORE DI SECONDO LIVELLO:.....

STRUTTURA DI APPARTENENZA:.....

2. MOMENTI BASE DELLA VALUTAZIONE

Data incontro assegnazione obiettivi.....:

Data incontro di colloquio intermedio (monitoraggio):.....

Data incontro colloquio di valutazione:.....

3. DIARIO DI BORDO (riportare durante l'anno gli eventi positivi e negativi del valutato)

.....
.....
.....
.....
.....
.....

4. VALUTAZIONE COMPLESSIVA

Valutazione complessiva = (valutazione obiettivi X valutazione apporto individuale) X coefficiente
+ (valutazione comportamenti X coefficiente) + (valutazione competenze X coefficiente)

..... = (..... X) X + (..... X) + (..... X)

5. LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI

Da compilare a inizio anno			A fine anno	
Obiettivi (a)	Peso % * (b)	Indicatori e target	Valutazione del resp.le 0 – 100 (d)	Punteggio (e)=bxd
1. Obiettivi individuali		
2. Obiettivi di gruppo		
	1	Totale (max 100 punti)		

6. LA VALUTAZIONE DELL'APPORTO INDIVIDUALE

FATTORI DI VALUTAZIONE (valutazione per singolo obiettivo del punto 5)	Valutazione del responsabile			
	Ob. 1	Ob. 2	Ob. 3	Ob.4
Volumi e carichi di lavoro smaltiti				
Sforzi e impegno profusi				
Responsabilità assunte				
Idee e proposte di miglioramento finalizzate agli obiettivi				
Valutazione sintetica sul totale degli obiettivi (da 0,8 a 1,2)				

Legenda: La valutazione è basata sulla seguente gradazione.

0,8 = apporto poco utile 0,9 = apporto inferiore a quanto richiesto 1 = apporto in linea con quanto richiesto 1,1 = apporto oltre la media 1,2 = apporto eccellente

7. LA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (CAPACITA')

FATTORE DI VALUTAZIONE	PESO % (a)	DEFINIZIONE FATTORE PER I RUOLI ASSISTENTI/OPERATIVI	Autov alu tazione	Valut. del resp.le (b)	Punti (axb)
LAVORO DI GRUPPO		Capacità di collaborare e di partecipare alla vita dell'ufficio, dimostrando spirito di gruppo, rispetto scambievole e concretezza operativa per raggiungere obiettivi di team			
AFFIDABILITA'		Capacità di generare output corretti e puntuali che non richiedono correzioni e modifiche. Rispetto degli impegni assunti quali scadenze, smaltimento di lavorazioni, contatti degli interlocutori, ecc...			
AUTONOMIA OPERATIVA		Capacità di agire in autonomia anche senza essere sollecitati, di anticipare i problemi e di formulare proposte di soluzione ai problemi che si presentano.			
FLESSIBILITA'		Capacità di operare su più attività della struttura nella quale è inserito/a, di rispondere positivamente alle emergenze ed alle variazioni dei programmi e dei volumi di lavoro.			
RELAZIONI INTERPERSONALI		Capacità di stabilire rapporti professionali e interpersonali attenti, educati e positivi con clienti (interni ed esterni), interlocutori e colleghi			
Valutazione comportamenti organizzativi (max 100 punti)					

Legenda: La valutazione è basata sulla seguente gradazione.

1-2 = riscontro di problemi e criticità e/o comportamenti molto distanti da quanto richiesto

3-4 = comportamenti inferiori rispetto a quanto normalmente richiesto al ruolo

5-6 = comportamenti in linea con quanto normalmente richiesto al ruolo

7-8 = comportamenti positivi oltre la media di ruolo

9-10 = comportamenti eccellenti

8. LA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE (CONOSCENZE ED ESPERIENZE)

DEFINIZIONE COMPETENZE	Valutazione del responsabile
<ul style="list-style-type: none"> - Legislazione specifica - Conoscenze operative/procedurali..... - Informatiche (es. applicativi)..... - Tecniche specifiche..... 	
TOTALE VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE (Media x 100)	

Legenda: La valutazione è basata sulla seguente gradazione.

10-20 = Junior: competenze in fase di acquisizione (necessita supporto continuo)

30-40 = Junior +: competenze in parte acquisite ma da rafforzare (è autonomo su parti di lavorazione)

50-60 = Senior: competenze acquisite (è autonomo su lavorazioni complete)

70-80 = Senior +: competenze robuste (è completamente autonomo su lavorazioni complesse)

90-100 = Partner: è punto di riferimento per altre posizioni di lavoro

9. ASPIRAZIONI PROFESSIONALI DEL COLLABORATORE

10. OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO (Per il periodo successivo)

11. PIANO DI SVILUPPO

(Formazione, affiancamenti, incarichi, partecipazione a progetti, autoformazione)

12. OSSERVAZIONI DEL VALUTATO

(Rispetto alla valutazione espressa)

Data: _____ Firma del responsabile del Servizio : _____

Firma del Dirigente _____

Firma del valutato: _____

GRIGLIA DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI: RUOLO MANAGERIALE

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

GRIGLIA DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI: RUOLO PROFESSIONAL

GRIGLIA PER LA VALUTAZIONE DEL RUOLO DI PROFESSIONAL						
Fattori di valutazione	Elementi e comportamenti da osservare	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10
		riscritto di problemi e criticità e/o comportamenti molto distanti da quanto richiesto	comportamenti inferiori rispetto a quanto normalmente richiesto al ruolo	comportamenti in linea con quanto normalmente richiesto al ruolo	comportamenti positivi oltre la media di ruolo	comportamenti eccellenti
ORIENTAMENTO AI RISULTATI E ALLA QUALITÀ DEL SERVIZIO	<p>Propensione alle esigenze del cliente esterno e interno</p> <p>Azione per l'eliminazione dei costi della non qualità</p> <p>Capacità di gestire il disservizio</p> <p>Capacità di analisi e di gestione del feedback</p> <p>Approccio basato sul metodo scientifico</p> <p>Rispetto procedure del sistema di gestione qualità</p>	Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà e capacità	Comportamenti osservati al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi	Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento	Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse	Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)
INTEGRAZIONE INTERFUNZIONALE	<p>Rispetto degli standard e degli impegni assunti</p> <p>Adeguatezza dei supporti (es. Evitare rilavorazioni a valle)</p> <p>Aggiornamenti delle informazioni</p> <p>Continuità di comunicazione</p> <p>Capacità di creare connessioni con le altre posizioni</p> <p>Orientamento al flusso di lavorazione</p>	Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà e capacità	Comportamenti osservati al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi	Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento	Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse	Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)
PROATTIVITÀ E PROPOSITIVITÀ	<p>Capacità di assumersi in prima persona impegni e rischi</p> <p>Capacità di gestire il proprio lavoro in autonomia</p> <p>Capacità di affrontare difficoltà e problematiche</p> <p>Pragmatismo e concretezza operativa</p> <p>Capacità di individuare alternative di soluzione</p>	Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà e capacità	Comportamenti osservati al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi	Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento	Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse	Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)
RAPPORTI INTERPERSONALI	<p>Ascolto</p> <p>Collaborazione</p> <p>Maturità nei rapporti</p> <p>Approccio positivo</p> <p>Capacità di mediazione e gestione conflitti</p> <p>Empatia</p> <p>Fiducia diffusa</p> <p>Capacità di spiegare le proprie argomentazioni</p>	Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà e capacità	Comportamenti osservati leggermente al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi	Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento	Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse	Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)
PROBLEM SOLVING	<p>Capacità di ragionare in termini di cause</p> <p>Approccio creativo nella ricerca delle alternative di soluzione</p> <p>Capacità di analisi delle problematiche</p> <p>Capacità di agire con metodo</p> <p>Capacità di portare soluzioni coerenti agli obiettivi forniti</p> <p>Focalizzazione sulle priorità</p>	Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà e capacità	Comportamenti osservati al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi	Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento	Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse	Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)

GRIGLIA DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI: RUOLO COLLABORATORI

GRIGLIA PER LA VALUTAZIONE DEL RUOLO COLLABORATORI						
Fattori di valutazione	Elementi e comportamenti da osservare	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10
		riscontro di problemi e criticità e/o comportamenti molto distanti da quanto richiesto	comportamenti inferiori rispetto a quanto normalmente richiesto al ruolo	comportamenti in linea con quanto normalmente richiesto al ruolo	comportamenti positivi oltre la media di ruolo	comportamenti eccellenti
LAVORO DI GRUPPO						
Capacità di collaborare e di partecipare alla vita di ufficio, dimostrando spirito di gruppo, rispetto scambievole e concretezza operativa per raggiungere obiettivi di team	Contributi positivi Condivisione delle informazioni Rispetto dei ruoli e delle regole del gruppo Lavoro collaborativo Metodo nella partecipazione alle riunioni	Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà e capacità	Comportamenti osservati leggermente al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi	Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento	Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse	Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)
AFFIDABILITA'						
Capacità di generare output corretti e puntuali che non richiedono correzioni e modifiche. Rispetto degli impegni assunti quali scadenze, smaltimento di lavorazioni, contatti degli interlocutori, ecc...	Documenti senza errori Rispetto impegni Rispetto scadenze Rispetto delle procedure Attenzione ai particolari	Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà e capacità	Comportamenti osservati leggermente al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi	Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento	Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse	Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)
AUTONOMIA OPERATIVA						
Capacità di agire in autonomia anche senza essere sollecitati, di anticipare i problemi e di formulare proposte di soluzione ai problemi che si presentano	Capacità di assumersi in prima persona impegni e rischi Capacità di gestire il proprio lavoro in autonomia Capacità di affrontare difficoltà e problematiche Pragmatismo e concretezza operativa Capacità di individuare alternative di soluzione	Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà e capacità	Comportamenti osservati leggermente al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi	Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento	Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse	Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)
RELAZIONI INTERPERSONALI						
Capacità di esprimersi e spiegarsi e di stabilire rapporti professionali e interpersonali attenti, educati e positivi con clienti (interni ed esterni), interlocutori e colleghi	Ascolto Collaborazione Maturità nei rapporti Approccio positivo Capacità di mediazione e gestione conflitti Capacità di spiegare le proprie argomentazioni	Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà e capacità	Comportamenti osservati leggermente al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi	Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento	Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse	Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)
FLESSIBILITA'						
Capacità di operare su più attività della struttura nella quale è inserito/a, di rispondere positivamente alle emergenze ed alle variazioni dei programmi e dei volumi di lavoro.	Numero di attività svolte nell'ambito del ruolo Disponibilità al nuovo Risposte in situazioni di emergenze (volumi, orari, programmi, ecc...) Capacità di fronteggiare picchi di lavoro	Comportamenti osservati molto lontani da quanto atteso per volontà e capacità	Comportamenti osservati leggermente al di sotto di quanto richiesto dal ruolo e dai programmi	Comportamenti osservati in linea con quanto richiesto dal ruolo e dai programmi ma con spazi di miglioramento	Comportamenti osservati molto positivi oltre le soglie normalmente espresse	Comportamenti espressi di assoluta eccellenza da riferimento per tutti (best practice)