

**ASSOCIAZIONE INTERCOMUNALE DEL MEDIO FRIULI**

**METODOLOGIA DI  
VALUTAZIONE PERMANENTE  
DELLE PRESTAZIONI**

In relazione all'art. 12 del vigente Contratto decentrato integrativo territoriale, questa Amministrazione predispone la metodologia per la valutazione delle prestazioni dei dipendenti e dei Titolari di Posizione Organizzativa.

La metodologia si basa su schede di valutazione differenziate per i Titolari di p.o. e per i Dipendenti.

### **A) Valutazione delle prestazioni dei Titolari di Posizione Organizzativa (anche dell'Associazione intercomunale) ai fini dell'attribuzione dell'indennità di risultato**

Metodologia di valutazione (come da scheda allegata)

Per la valutazione delle prestazioni dei Titolari di Posizione Organizzativa si considerano due variabili: il raggiungimento degli obiettivi ed i comportamenti tenuti dai responsabili nello svolgimento delle relative attività.

In particolare, nell'ambito di ciascuna area di responsabilità viene definito il peso percentuale da attribuire agli obiettivi ed ai comportamenti in relazione all'importanza di ciascuno di questi due fattori rispetto alla valutazione finale.

Per ciascun Titolare di p.o. viene poi stabilito il peso ponderale, su base cento, da attribuire al raggiungimento dei singoli obiettivi; analogamente viene fatto per i comportamenti, valutati in relazione alle seguenti quattro determinanti che possono assumere criticità diversa (e quindi peso diverso) a seconda dell'area di responsabilità considerata:

1. capacità di gestione del tempo
2. capacità di gestione delle risorse umane
3. capacità di gestione delle risorse finanziarie
4. capacità di gestione delle relazioni organizzative ed istituzionali

In particolare

- **per capacità di gestione del tempo** si intende:

- *il livello di efficacia nell'utilizzo del tempo lavorativo*, misurabile attraverso il rispetto delle scadenze e la capacità di gestione dell'emergenza;
- *la capacità di programmazione e organizzazione del lavoro*, da intendersi come la capacità del responsabile ad organizzare il proprio lavoro e quello dei collaboratori in modo coerente rispetto agli obiettivi assegnati (di sviluppo e/o mantenimento).

- **per capacità di gestione delle risorse umane** si considera:

- *la capacità di organizzazione e gestione dei dipendenti*, da intendersi quale capacità del responsabile di valutare le attitudini dei collaboratori e di utilizzarli in maniera coerente con gli obiettivi, di organizzare le persone e i processi in modo funzionale ai cambiamenti e alle necessità, di essere punto di riferimento per i collaboratori;
- *la capacità di delega dei compiti*, da intendersi quale capacità di mettere in grado i collaboratori di lavorare in autonomia, delegando gli stessi ad apporre firme su atti amministrativi;
- *l'esercizio del controllo sui collaboratori*, da valutarsi in relazione ai controlli a campione eseguiti dal responsabile su attività svolte dai collaboratori.

- **per capacità di gestione delle risorse finanziarie** si considera:

- *la propensione all'individuazione di problemi di natura finanziaria e all'individuazione di proposte di soluzione*, valutabile attraverso la riduzione di economia di spesa si parte corrente;
- *la disponibilità e la propensione al cambiamento per conseguire riduzioni di costi*, misurabile attraverso i miglioramenti di efficienza riscontrabili dagli andamenti negli indicatori di risultato indicati nel PEG/PRO;

- *la propensione al superamento dei problemi formali di natura finanziari.*
- **per capacità di gestione delle relazioni organizzative ed istituzionali** si intende:
  - *la qualità del rapporto con cittadini, amministratori e colleghi, da intendersi quale capacità di ascoltare e comprendere le “ragioni” altrui facendo però comprendere le proprie motivazioni al fine di raggiungere soluzioni condivise.*

Nella scheda viene indicato un punteggio finale da 1 a 10, ponderato con i pesi di cui sopra, tale voto darà diritto alla corresponsione dell'indennità di risultato come segue:

- voto inferiore a 6	0
- voto 6	15% indennità di posizione
- voto da 6,1 a 10	in percentuale sull'indennità massima di risultato.

### Processo di definizione e valutazione dei risultati

Entro fine marzo la Giunta Comunale di ciascun comune associato approva il P.R.O. /P.E.G. assegnando ai Titolari di posizione organizzativa le risorse umane, strumentali e finanziarie e gli obiettivi da perseguire nell'arco dell'anno. In relazione a ciascun obiettivo la Giunta provvederà alla descrizione delle modalità di raggiungimento dello stesso, dei tempi entro cui raggiungerlo e l'indicatore per poterlo poi valutare, nonché i pesi da attribuire agli aspetti comportamentali e al raggiungimento degli obiettivi.

Dopo la fine del I semestre il Nucleo convoca i Titolari di p.o. e/o si fa predisporre dei report per effettuare una prima valutazione intermedia, sugli obiettivi e sui comportamenti, tenendo conto dei risultati conseguiti nel primo semestre di attività.

Entro il mese di febbraio dell'esercizio successivo, il Nucleo procede, mediante interviste con i Titolari di p.o. e/o sulla base dei report semestrali presentati, a valutare il comportamento tenuto dagli stessi e il raggiungimento dei risultati.

### Garanzie nel processo di valutazione

Il Titolare di p.o. in sede di valutazione, sia intermedia che finale, ha la facoltà di presentare osservazioni e correzioni. La valutazione passa attraverso un processo di “autovalutazione” guidata e concordata con i valutatori stessi. In ogni caso, se il dissenso permane, i Titolari di p.o. possono chiedere di essere sentiti dal Nucleo di valutazione entro 15 giorni dalla consegna della scheda di valutazione finale. Dopo il contraddittorio, il Nucleo di valutazione decide in via definitiva.

## **B) Valutazione delle prestazioni dei Dipendenti ai fini dell'attribuzione della produttività**

### Metodologia di valutazione

La valutazione del personale ai fini dell'erogazione dei compensi per incentivare la produttività è effettuata dalla Conferenza dei Titolari di P.O. e dal Segretario comunale.

La valutazione viene effettuata ogni anno, entro il mese di febbraio dell'anno successivo al periodo di riferimento. Per la valutazione delle prestazioni dei dipendenti si considerano due variabili: il raggiungimento degli obiettivi affidati ai Titolari di p.o. e condivisi con i dipendenti dell'area ed i comportamenti tenuti dai dipendenti nello svolgimento delle relative attività.

In particolare, viene definito il peso percentuale da attribuire agli obiettivi ed ai comportamenti in relazione all'importanza di ciascuno di questi due fattori rispetto alla valutazione finale e

successivamente viene definito per ciascuna voce indicata nella tabella allegata di seguito, il peso percentuale.

## LEGENDA COMPORAMENTI DIPENDENTI

<p><b>MOTIVAZIONE SVILUPPO</b></p> <p>Propensione ed impegno al miglioramento ed ampliamento dei servizi erogati nell'ambito delle funzioni e compiti di competenza</p>	<p>Impara a fare cose nuove quando serve per raggiungere l'obiettivo            Chiede formazione coerente con i compiti affidati            Trasferisce le conoscenze all'interno            Mantiene contatti con comunità professionali fuori dall'ente            Riceve utenti su appuntamento            Spedisce certificati/atti per posta senza aumento di termini            Amplia luogo/orario di ricevimento utenti            Esegue nuovi compiti affidati dal superiore            Utilizza le procedure per la gestione del magazzino (software, carico/scarico, ordini)</p>
<p><b>APPORTO INDIVIDUALE</b></p> <p>Apporto nell'ambito di progetti che coinvolgono più servizi. Propensione all'individuazione dei problemi e proposizione di soluzioni</p>	<p>Istruisce in autonomia gli atti necessari            Esegue in autonomia i compiti affidati (ascolta e segue direttive superiori - agisce su tutto il processo – non aspetta gli ordini – non chiede autorizzazioni)            Informa il superiore delle carenze e necessità riscontrate nell'ambito dei suoi compiti            Scrive la programmazione dei lavori ricorrenti</p>
<p><b>CAMBIAMENTO</b></p> <p>Disponibilità e propensione alla modifica di procedure o di compiti nell'ambito della propria attività</p>	<p>Propone per iscritto modifiche ai processi di lavoro            Esegue le modifiche (sostituzione temporanea di colleghi – di procedure – di processi) dei compiti chiesti dal superiore            Usa nuovi strumenti operativi</p>
<p><b>CONTROLLO</b></p> <p>Capacità di verifica del lavoro dei subordinati</p>	<p>Conosce le scadenze e fa eseguire i compiti in tempo utile            Impartisce direttive sui tempi e modalità di esecuzione</p>
<p><b>INTEGRAZIONE</b></p> <p>Qualità dei rapporti con gli utenti, gli amministratori, i superiori ed i colleghi</p>	<p>Si presenta, saluta, ascolta senza interrompere            Cerca di capire le richieste dell'interlocutore            Dà sempre risposte, anche indirizzando l'utente verso altri colleghi o uffici            Richiama l'interlocutore se non può o non sa rispondere subito            Verifica che cosa è stato capito di ciò che ha detto</p>
<p><b>GESTIONE DEL TEMPO</b></p> <p>Livello di efficacia nell'utilizzo del tempo lavorativo, anche in relazione al conferimento di multifunzioni            Capacità di programmazione del lavoro</p>	<p>Organizza il suo lavoro (e quello dei collaboratori) in modo logico rispetto agli obiettivi            Utilizza le funzioni dei programmi informatici            Durante l'orario del pubblico si turna con i colleghi d'ufficio per rispondere al telefono            Tiene in ordine il posto lavoro            Archivia periodicamente la documentazione</p>
<p><b>FORMALISMO</b></p>	<p>Propone soluzione ai problemi senza "mollare"</p>

Propensione al superamento dei problemi formali	l'obiettivo Quando le regole non sono funzionali all'obiettivo agisce per cambiarle
<b>CLIMA ORGANIZZATIVO</b>	Gestisce le variazioni rispettando i vincoli posti Sa delegare i compiti
Capacità di organizzazione e gestione dei servizi di competenza. Propensione al lavoro di gruppo e alle soluzioni integrate	Partecipa alle riunioni del gruppo con proposte e idee Sa accettare le proposte alternative o correttive

## SCHEMA DI VALUTAZIONE PRODUTTIVITA' ANNO

Cognome e nome:

categoria

Area

Titolare di p.o.

<b>Parametro</b>	<b>Peso</b>	<b>Valutazione</b>	<b>Punteggio</b>	<b>Punteggio max.</b>
Obiettivo 1)				
Obiettivo 2)				
Obiettivo 3)				
Obiettivo 4)				
Obiettivo 5)				
Motivazione sviluppo	%			
Apporto individuale	%			
Cambiamento	%			
Controllo	%			
Integrazione	%			
Gestione tempo	%			
Formalismo				
Clima organizzativo				
<i>Totale</i>	100%			10

<i>Totale risultati</i>	%			
<i>Totale comportamento</i>	%			

Consegnata in data

La valutazione viene comunicata al dipendente tramite la consegna della scheda allegata. Il dipendente che dissente dalla valutazione può chiedere entro 15 giorni dalla consegna, di essere sentito dalla Conferenza dei P.O. e dal Segretario. All'incontro, per dirimere la controversia, il dipendente può avvalersi dell'assistenza di un rappresentante sindacale. Alla fine dell'incontro la conferenza dei P.O. unitamente con il S.C. decidono se modificare o meno la valutazione del dipendente.

#### Processo di definizione e valutazione dei risultati

Nei primi mesi dell'anno i Titolari di posizione organizzativa, sulla base degli obiettivi contenuti nel PEG/PRO, selezionano quelli che saranno dati in condivisione ai dipendenti (quelli cioè che hanno la necessità di essere condivisi per il loro raggiungimento) e li concordano con i dipendenti. Nella stessa riunione vengono altresì definiti dai Titolari di p.o. i pesi da attribuire agli aspetti comportamentali e agli obiettivi.

### **C) Valutazione delle prestazioni dei dipendenti ai fini della progressione orizzontale**

La valutazione del personale, ai fini della progressione economica all'interno delle categorie, è effettuata dalla Conferenza dei Titolari di P.O. unitamente al Segretario e dal Segretario Comunale per i Titolari di P.O.

La valutazione viene effettuata ogni anno entro il mese di marzo dell'anno in cui viene effettuata la selezione. Per la valutazione delle prestazioni ai fini della progressione orizzontale si utilizzeranno le schede allegate al presente documento. La votazione da attribuire va da "insufficiente" (voto 5) ad "ottimo" (voto 10) all'interno della quale vi sarà la valutazione numerica predisposta dal Titolare di p.o. Nell'ipotesi in cui nell'indicatore siano state declinate più azioni i voti saranno calcolati come media. La somma dei voti non potrà essere superiore a 10 (inteso come voto massimo). Le valutazioni saranno effettuate per tutto l'anno prendendo a riferimento la posizione economica all'1 gennaio. La progressione economica decorrerà dal 1 gennaio dell'anno successivo al periodo considerato ai fini della valutazione.

Per entrare in graduatoria il dipendente dovrà ottenere una valutazione minima di 7 (intesa come valutazione di "medio"); i dipendenti che avessero già raggiunto tale soglia possono entrare in graduatoria solo all'accertamento di una valutazione migliore della precedente. Purtroppo il dipendente che abbia ottenuto la progressione orizzontale per poterla conseguire anche l'anno successivo deve raggiungere una valutazione migliorativa di almeno il 20%. A parità di votazione ed in caso di in capienza del fondo a ciò destinato, ottiene la progressione economica il dipendente più giovane di età.

La selezione avverrà solo per il personale in servizio nella posizione economica da almeno due anni in quanto periodo minimo per valutare i miglioramenti nelle prestazioni.

#### Garanzie nel processo di valutazione

La valutazione passa attraverso un processo di "autovalutazione" guidata e concordata con i valutatori stessi. In caso di dissenso i dipendenti possono chiedere di essere sentiti dall'organo che li ha valutati entro 15 giorni dalla consegna della scheda di valutazione finale. Dopo il contraddittorio, al quale il dipendente può partecipare facendosi assistere da un rappresentante sindacale, il valutatore decide in via definitiva.



**LEGENDA COMPORTAMENTI DIPENDENTI E SCHEDE DI VALUTAZIONE PER LA  
PROGRESSIONE ORIZZONTALE**

**CATEGORIA A per A2**

**1) esperienza professionale** esperienza = quel che fai con quel che ti capita, non solo quel che ti capita; (senso pratico: capacità di tradurre in pratica le conoscenze)

**1) sa imparare**

**PESO**

**100%**

<b>INSUFFICIENTE</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BUONO</b>	<b>OTTIMO</b>
Lascia che le proprie conoscenze diventino obsolete, non si preoccupa del loro aggiornamento Non confronta le proprie conoscenze con quelle degli altri Non cerca informazioni oltre quelle che possiede	Si aggiorna in modo saltuario e solo su ciò che è strettamente attinente al proprio lavoro Acquisisce solo le informazioni che altri gli rendono disponibili	Cerca sempre l'aggiornamento funzionale ai propri compiti	Si tiene costantemente aggiornato sull'intera area professionale Cerca di ampliare il proprio campo di conoscenze in funzione degli obiettivi dati

Tabella di valutazione: **PASSAGGIO CATEGORIA A1 PER A2**  
 Dipendente: **POSIZIONE ECONOMICA A 1**

<b>CRITERI</b>	<b>ELEMENTI QUALIFICANTI Capacita'</b>	<b>VOTO singolo</b>	<b>PESO</b>	<b>VOTO MAX</b>	<b>VOTO Totale Ponder.</b>
<b>A</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
<b>ESPERIENZA PROFESSION ALE</b>	1) Sa imparare		100%	10	
	<b>totale</b>		<b>100%</b>		

I voti singoli vengono mediati nel caso di criteri valutati con più azioni. Il voto medio viene, poi, ponderato con il Peso previsto per il criterio di cui trattasi. Per es. Risultati ottenuti = voto 6+6 = 12 : 2 = 6 x 10% = 0,6

**CATEGORIA A per A3 e seguenti****2) risultati ottenuti (prodotto realizzato – precisione tecnica)****1) Rispetta le regole****PESO****10%**

<b>INSUFFICIENTE</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BUONO</b>	<b>OTTIMO</b>
Non esegue le direttive dei superiori Non tiene conto delle regole e dei vincoli	Esegue le direttive ma non ci pensa	Esegue le direttive e qualche volta (quando gli interessa) modifica/migliora i processi perseguendo i risultati richiesti	Esegue le direttive, modificando/migliorando i processi se serve, perseguendo i risultati richiesti

**2) efficienza**

<b>INSUFFICIENTE</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BUONO</b>	<b>OTTIMO</b>
Fa quello che gli viene detto	Calcola i costi dei propri errori (se ne rende conto)	Calcola i costi dei propri errori (se ne rende conto) e informa il superiore	Calcola i costi dei propri errori (se ne rende conto) e trova soluzioni per non ripeterli

**3) prestazioni rese****1) lavoro di gruppo****PESO****30%**

<b>INSUFFICIENTE</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BUONO</b>	<b>OTTIMO</b>
Non considera importante il gruppo di lavoro Si isola	Collabora con gli altri ma non sempre rispetta i ruoli Collabora solo con il suo gruppo di lavoro	Collabora con gli altri a prescindere da rapporti di conoscenza o fiducia, ascoltando e informando	Esegue il suo lavoro tenendo in considerazione quello degli altri (capacità comunicativa) Capisce le ricadute delle sue azioni sul lavoro degli altri e fa in modo di coordinarsi

**4) impegno profuso (flessibilità)****1) allargamento delle proprie mansioni****PESO****30%**

<b>INSUFFICIENTE</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BUONO</b>	<b>OTTIMO</b>
Non è compito mio Non si può fare Non serve fare così	Esegue nuovi compiti se il superiore gli esplicita la procedura/processo Fa ma con input	Esegue nuovi compiti, ma senza piena autonomia (chiede- aspetta soluzioni ecc.)	Impara a fare cose nuove quando serve per raggiungere l'obiettivo in autonomia

**5) qualità della prestazione individuale resa (qualità = soddisfazione delle aspettative di qualcuno in base alla sua percezione, è il come fornisco la prestazione)****1) decodifica i bisogni-aspettative****PESO****30%**

<b>INSUFFICIENTE</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BUONO</b>	<b>OTTIMO</b>
Fa quello che deve	Esegue la prestazione con cortesia e disponibilità ma non verifica il grado di soddisfazione	Ascolta l'interlocutore ma esegue la prestazione con le modalità più conosciute	Rende la prestazione cercando di capire le richieste dell'interlocutore e agisce sul processo rispettando i vincoli

<b>CRITERI</b>	<b>ELEMENTI QUALIFICANTI Capacita'</b>	<b>VOTO singolo</b>	<b>PESO</b>	<b>VOTO MAX</b>	<b>VOTO Totale Ponder.</b>
<b>A</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
RISULTATI OTTENUTI	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 1) Rispetta le regole</li> <li>➤ 2) Efficienza</li> </ul>		10%	1 (votoB1+vot oB2)/2 x C	
PRESTAZIONI RESE CON PIU' ELEVATO ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 1) Lavoro di gruppo</li> </ul>		30%	3	
IMPEGNO DIMOSTRA TO	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 1) Allargamento delle proprie mansioni</li> </ul>		30%	3	
QUALITA' DELLA PRESTAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 1) Decodifica i bisogni – aspettative</li> </ul>		30%	3	
	<b>totale</b>		<b>100%</b>	<b>10</b>	

I voti singoli vengono mediati nel caso di criteri valutati con più azioni. Il voto medio viene, poi, ponderato con il Peso previsto per il criterio di cui trattasi. Per es. Risultati ottenuti = voto 6+6 = 12 : 2 = 6 x 10% = 0,6

## CATEGORIA B per B2

1) **esperienza professionale** esperienza = quel che fai con quel che ti capita, non solo quel che ti capita; (senso pratico: capacità di tradurre in pratica le conoscenze e arricchire il saper essere)

1) **sa imparare**

**PESO**

**100%**

<b>INSUFFICIENTE</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BUONO</b>	<b>OTTIMO</b>
Lascia che le proprie conoscenze diventino obsolete, non si preoccupa del loro aggiornamento Non confronta le proprie conoscenze con quelle degli altri Non cerca informazioni oltre quelle che possiede	Si aggiorna in modo saltuario e solo su ciò che è strettamente attinente al proprio lavoro Acquisisce solo le informazioni che altri gli rendono disponibili	Cerca sempre l'aggiornamento funzionale ai propri compiti	Si tiene costantemente aggiornato sull'intera area professionale Cerca di ampliare il proprio campo di conoscenze in funzione degli obiettivi dati

2) **sa elaborare un piano operativo**

<b>INSUFFICIENTE</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BUONO</b>	<b>OTTIMO</b>
Chiede al superiore cosa bisogna fare	Si butta immediatamente a fare	Fa con diligenza ma chiede conferme sul percorso	Identifica gli obiettivi e il percorso

Tabella di valutazione: **PASSAGGIO CATEGORIA B1 PER B2**  
 Dipendente: **POSIZIONE ECONOMICA B 1**

<b>CRITERI</b>	<b>ELEMENTI QUALIFICANTI Capacita'</b>	<b>VOTO singolo</b>	<b>PESO</b>	<b>VOTO MAX</b>	<b>VOTO Totale Ponder.</b>
<b>A</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
<b>ESPERIENZA PROFESSION ALE</b>	▲ 1) Sa imparare ▲ 2) Sa elaborare un piano operativo		100%	10 (votoB1+vot oB2)/2 x C	
	<b>totale</b>		<b>100%</b>		

I voti singoli vengono mediati nel caso di criteri valutati con più azioni. Il voto medio viene, poi, ponderato con il Peso previsto per il criterio di cui trattasi. Per es. Risultati ottenuti = voto 6+6 = 12 : 2 = 6 x 10% = 0,6

**CATEGORIA B per B3 e seguenti****1) risultati ottenuti (prodotto realizzato – precisione tecnica)****1) rispetta le regole****PESO****10%**

<b>INSUFFICIENTE</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BUONO</b>	<b>OTTIMO</b>
Non esegue le direttive dei superiori Non tiene conto delle regole e dei vincoli	Esegue le direttive ma non ci pensa	Esegue le direttive e qualche volta (quando gli interessa) modifica/migliora i processi perseguendo i risultati richiesti	Esegue le direttive, modificando/migliorando i processi se serve, perseguendo i risultati richiesti

**2) efficienza**

<b>INSUFFICIENTE</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BUONO</b>	<b>OTTIMO</b>
Fa quello che gli viene detto	Calcola i costi dei propri errori (se ne rende conto)	Calcola i costi dei propri errori (se ne rende conto) e informa il superiore	Calcola i costi dei propri errori (se ne rende conto) e trova soluzioni per non ripeterli

**2) prestazioni rese con più elevato arricchimento professionale (lavoro di gruppo, capacità di imparare, capacità di adattamento – ruoli di confine)****1) lavoro di gruppo****PESO****40%**

<b>INSUFFICIENTE</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BUONO</b>	<b>OTTIMO</b>
Non considera importante il gruppo di lavoro Si isola	Collabora con gli altri ma non sempre rispetta i ruoli Collabora solo con il suo gruppo di lavoro	Collabora con gli altri a prescindere da rapporti di conoscenza o fiducia, ascoltando e informando	Esegue il suo lavoro tenendo in considerazione quello degli altri (capacità comunicativa) Capisce le ricadute delle sue azioni sul lavoro degli altri e fa in modo di coordinarsi

**2) capacità di imparare**

<b>INSUFFICIENTE</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BUONO</b>	<b>OTTIMO</b>
Fa solo quello che sa	Impara solo se gli viene richiesto Impara solo quello che gli piace e rifiuta ciò che non ama	Impara quello che serve con largo uso della volontà (sforzo) qualche volta si dimentico e/o fa errori	Cerca le conoscenze necessarie e le raggiunge, le usa e non le dimentica

**3) capacità di adattamento – ruoli di confine**

<b>INSUFFICIENTE</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BUONO</b>	<b>OTTIMO</b>
Non usa nuovi strumenti o nuove tecnologie Non si adatta alle esigenze emergenti (non fa straordinario se richiesto-non modifica il suo lavoro od orario anche momentaneamente)	Si adatta solo se riceve una richiesta esplicita dal superiore	Adatta il proprio lavoro su richiesta e quando ne rileva la necessità Effettua compiti dei ruoli contigui se necessari per raggiungere l'obiettivo	Propone l'utilizzo di nuovi strumenti o tecnologie funzionali all'obiettivo Adatta il proprio lavoro adeguandolo alle esigenze implicite ed esplicite

### 3) impegno profuso (flessibilità)

#### 1) allargamento delle proprie mansioni

**PESO 20%**

<b>INSUFFICIENTE</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BUONO</b>	<b>OTTIMO</b>
Non è compito mio Non si può fare Non serve fare così	Esegue nuovi compiti se il superiore gli esplicita la procedura/processo Fa ma con input	Esegue nuovi compiti, ma senza piena autonomia (chiede- aspetta soluzioni ecc.)	Impara a fare cose nuove quando serve per raggiungere l'obiettivo in autonomia

### 4) qualità della prestazione individuale resa (qualità = soddisfazione delle aspettative di qualcuno in base alla sua percezione, è il come fornisco la prestazione) (comunicazione, ascolto, decodifica aspettative-bisogni, verifica aspettative con l'interessato)

#### 1) decodifica i bisogni-aspettative

**PESO 30%**

<b>INSUFFICIENTE</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BUONO</b>	<b>OTTIMO</b>
Faccio quello che devo	Esegue la prestazione dovuta ma non verifica il grado di soddisfazione	Ascolta l'interlocutore ma esegue la prestazione con le modalità più conosciute	Rende la prestazione cercando di capire le richieste dell'interlocutore, verificando il grado di soddisfazione e agisce sul processo rispettando i vincoli

#### 2) Sa comunicare

<b>INSUFFICIENTE</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BUONO</b>	<b>OTTIMO</b>
Ascolta l'interlocutore quanto basta per capire quale delle sue soluzioni standard può andare bene	Interrompe quello che sta facendo per accogliere le richieste	Ascolta e individua il problema, applicando soluzioni coerenti con il bisogno identificato	Si attiva verso i fornitori interni sentendosi garante dell'interlocutore



Tabella di valutazione: **PASSAGGIO CATEGORIA B PER B3 E SEGUENTI**  
 Dipendente: **POSIZIONE ECONOMICA B**

CRITERI	ELEMENTI QUALIFICANTI Capacita'	VOTO singolo	PESO	VOTO MAX	VOTO Totale Ponder.
A	B	B	C	D	E
RISULTATI OTTENUTI	▲ ▲ 1) Rispetta le regole 2) Efficienza		10%	1 (votoB1+votoB2)/2 x C	
PRESTAZIONI RESE CON PIU' ELEVATO ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE	▲ ▲ ▲ 1) Lavoro di gruppo 2) Capacità di imparare 3) Capacità di adattamento		40%	4 (votoB1+votoB2+votoB3)/3 x C	
IMPEGNO PROFUSO	▲ Allargamento delle proprie mansioni		20%	2	
QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE RESA	▲ ▲ 1) Decodifica i bisogni- le aspettative 2) Sa comunicare		30%	3 (votoB1+votoB2)/2 x C	
	<b>totale</b>		<b>100%</b>	<b>10</b>	

I voti singoli vengono mediati nel caso di criteri valutati con più azioni. Il voto medio viene, poi, ponderato con il Peso previsto per il criterio di cui trattasi. Per es. Risultati ottenuti = voto 6+6 = 12 : 2 = 6 x 10% = 0,6

## CATEGORIA C per C2 e PLA per PLA2

1) adeguata valorizzazione dell'esperienza professionale esperienza = quel che fai con quel che ti capita, non solo quel che ti capita; (senso pratico: capacità di tradurre in pratica le conoscenze e arricchire il saper essere)

**PESO 10%**

1) sa elaborare un piano operativo

INSUFFICIENTE	MEDIO	BUONO	OTTIMO
Chiede al superiore cosa bisogna fare	Si butta immediatamente a fare	Fa con diligenza ma chiede conferme sul percorso	Identifica gli obiettivi e il percorso

2) risultati ottenuti (prodotto realizzato – precisione tecnica) **PESO 10%**

1) rispetta le regole

INSUFFICIENTE	MEDIO	BUONO	OTTIMO
Non esegue le direttive dei superiori Non tiene conto delle regole e dei vincoli	Esegue le direttive ma non ci pensa	Esegue le direttive e qualche volta (quando gli interessa) modifica/migliora i processi perseguendo i risultati richiesti	Esegue le direttive, modificando/migliorando i processi se serve, perseguendo i risultati richiesti

2) efficienza

INSUFFICIENTE	MEDIO	BUONO	OTTIMO
Fa quello che gli viene detto	Calcola i costi dei propri errori (se ne rende conto)	Calcola i costi dei propri errori (se ne rende conto) e informa il superiore	Calcola i costi dei propri errori (se ne rende conto) e trova soluzioni per non ripeterli

3) prestazioni rese con più elevato arricchimento professionale (lavoro di gruppo, capacità di imparare, responsabilità dei risultati) **PESO 30%**

1) lavoro di gruppo

INSUFFICIENTE	MEDIO	BUONO	OTTIMO
Non considera importante il gruppo di lavoro Si isola	Collabora con gli altri ma non sempre rispetta i ruoli Collabora solo con il suo gruppo di lavoro	Collabora con gli altri a prescindere da rapporti di conoscenza o fiducia, ascoltando e informando	Esegue il suo lavoro tenendo in considerazione quello degli altri (capacità comunicativa) Capisce le ricadute delle sue azioni sul lavoro degli altri e fa in modo di coordinarsi

2) capacità di imparare

INSUFFICIENTE	MEDIO	BUONO	OTTIMO
Fa solo quello che sa	Impara solo se gli viene richiesto Impara solo quello che gli piace e rifiuta ciò che non ama	Impara quello che serve con largo uso della volontà (sforzo) qualche volta si dimentico e/o fa errori	Cerca le conoscenze necessarie e le raggiunge, le usa e non le dimentica

3) Sa risolvere i problemi

INSUFFICIENTE	MEDIO	BUONO	OTTIMO
Dice che non si può	Cerca tutte le	Fornisce più soluzioni	Analizza i dati e

Chiede la soluzione all'autorità	soluzioni possibili demandando la scelta al superiore	con pro e contro di ognuna (centrata sul singolo problema)	predispone più soluzioni coerenti con vincoli e obiettivi
----------------------------------	---	--	---

**4) impegno profuso (lavora per obiettivi - flessibilità)**

**PESO 10%**

**1) allargamento delle proprie mansioni**

<b>INSUFFICIENTE</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BUONO</b>	<b>OTTIMO</b>
Non è compito mio Non si può fare Non serve fare così	Esegue nuovi compiti se il superiore gli esplicita la procedura/processo Fa ma con input	Esegue nuovi compiti, ma senza piena autonomia (chiede- aspetta soluzioni ecc.)	Impara a fare cose nuove quando serve per raggiungere l'obiettivo in autonomia

**2) Presidia l'obiettivo**

<b>INSUFFICIENTE</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BUONO</b>	<b>OTTIMO</b>
Si arrende di fronte a piccoli ostacoli	Mostra tenacia e determinazione nel raggiungimento dei risultati (se non riesce a gestire la situazione chiede aiuto e coinvolge gli altri)	Si sforza di portare avanti progetti/attività anche di fronte ad ostacoli o imprevisti (insiste sino ad ottenere un risultato coerente)	Si impegna per migliorare il prodotto del proprio lavoro ponendosi in modo autonomo standard di eccellenza

**5) qualità della prestazione individuale resa (qualità = soddisfazione delle aspettative di qualcuno in base alla sua percezione, è il come fornisco la prestazione) (comunicazione, ascolto, decodifica aspettative-bisogni, verifica aspettative con l'interessato)**

**PESO 30%**

**1) decodifica i bisogni-aspettative**

<b>INSUFFICIENTE</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BUONO</b>	<b>OTTIMO</b>
Faccio quello che devo	Esegue la prestazione dovuta ma non verifica il grado di soddisfazione	Ascolta l'interlocutore ma esegue la prestazione con le modalità più conosciute	Rende la prestazione cercando di capire le richieste dell'interlocutore, verificando il grado di soddisfazione e agisce sul processo rispettando i vincoli

**2) Sa comunicare**

<b>INSUFFICIENTE</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BUONO</b>	<b>OTTIMO</b>
Ascolta l'interlocutore quanto basta per capire quale delle sue soluzioni standard può andare bene	Interrompe quello che sta facendo per accogliere le richieste	Ascolta e individua il problema, applicando soluzioni coerenti con il bisogno identificato	Si attiva verso i fornitori interni sentendosi garante dell'interlocutore

**3) gestione del conflitto fra sé e gli altri**

<b>INSUFFICIENTE</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BUONO</b>	<b>OTTIMO</b>
La legge è la legge Non guarda in faccia nessuno	Usa la persuasione (logica) cita leggi, norme, rischi, multe ecc.	Ascolta, fa domande aiuta riflettere	Soluzione condivisa

**4) Sa controllare le tensioni**

<b>INSUFFICIENTE</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BUONO</b>	<b>OTTIMO</b>
Forte coi deboli debole	Gestisce la tensione	Riesce ad agire con	Mantiene la calma,

coi forti Perde la pazienza reagisce impulsivamente	ma cerca una protezione nel capo	efficacia e lucidità anche in situazioni prolungate di stress	riuscendo anche a diminuire lo stress e l'agitazione delle persone con cui lavora
--	-------------------------------------	---	--

**6) capacità di adattamento (ruoli di confine)**

**PESO**

**10%**

**1) capacità di adattamento – ruoli di confine**

<b>INSUFFICIENTE</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BUONO</b>	<b>OTTIMO</b>
Non usa nuovi strumenti o nuove tecnologie Non si adatta alle esigenze emergenti (non fa straordinario se richiesto-non modifica il suo lavoro od orario anche momentaneamente)	Si adatta solo se riceve una richiesta esplicita dal superiore	Adatta il proprio lavoro su richiesta e quando ne rileva la necessità Effettua compiti dei ruoli contigui se necessari per raggiungere l'obiettivo	Propone l'utilizzo di nuovi strumenti o tecnologie funzionali all'obiettivo Adatta il proprio lavoro adeguandolo alle esigenze implicite ed esplicite

Tabella di valutazione: PASSAGGIO CATEGORIA C PER C2 E PLA PER PLA2 E SEGUENTI

Dipendente: **POSIZIONE ECONOMICA**

CRITERI	ELEMENTI QUALIFICANTI Capacità'	VOTO singolo	PESO	VOTO MAX	VOTO Totale Ponder.
A	B	B	C	D	E
PROFESSIONALE ADEGUATA VALORIZZAZIONE DELL'ESPERIENZA	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sa elaborare un piano operativo</li> </ul>		10%	1	
RISULTATI OTTENUTI	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 1) Rispetta le regole</li> <li>➤ 2) Efficienza</li> </ul>		10%	1 (votoB1+votoB2)/2 x C	
PRESTAZIONI CON PIU' ELEVATO ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 1) Lavoro di gruppo</li> <li>➤ 2) Capacità di imparare</li> <li>➤ 3) Sa risolvere i problemi</li> </ul>		30%	3 (votoB1+votoB2+votoB3)/3 x C	
CAPACITÀ DI ADATTAMENTO (anche in unità operative diverse)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacità di adattamento – ruoli di confine</li> </ul>		10%	1	
IMPEGNO DIMOSTRATO	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 1) Allargamento delle proprie mansioni</li> <li>➤ 2) Presidia l'obiettivo</li> </ul>		10%	1 (votoB1+votoB2)/2 x C	
QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 1) Decodifica i bisogni – aspettative</li> <li>➤ 2) Sa comunicare</li> <li>➤ 3) Gestione del conflitto fra sé e gli altri</li> <li>➤ 4) Sa controllare le tensioni</li> </ul>		30%	3 (votoB1+votoB2+votoB3+votoB4)/4 x C	

	<b>totale</b>		<b>100%</b>	<b>10</b>	
--	---------------	--	-------------	-----------	--

I voti singoli vengono mediati nel caso di criteri valutati con più azioni. Il voto medio viene, poi, ponderato con il Peso previsto per il criterio di cui trattasi. Per es. Risultati ottenuti = voto  $6+6 = 12 : 2 = 6 \times 10\% = 0,6$

**CATEGORIA C per C3 e seguenti e PLA per PLA4 e seguenti****1) risultati ottenuti (prodotto realizzato – precisione tecnica) PESO 10%****1) rispetta le regole**

<b>INSUFFICIENTE</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BUONO</b>	<b>OTTIMO</b>
Non esegue le direttive dei superiori Non tiene conto delle regole e dei vincoli	Esegue le direttive ma non ci pensa	Esegue le direttive e qualche volta (quando gli interessa) modifica/migliora i processi perseguendo i risultati richiesti	Esegue le direttive, modificando/migliorando i processi se serve, perseguendo i risultati richiesti

**2) efficienza**

<b>INSUFFICIENTE</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BUONO</b>	<b>OTTIMO</b>
Fa quello che gli viene detto	Calcola i costi dei propri errori (se ne rende conto)	Calcola i costi dei propri errori (se ne rende conto) e informa il superiore	Calcola i costi dei propri errori (se ne rende conto) e trova soluzioni per non ripeterli

**2) prestazioni rese con più elevato arricchimento professionale (lavoro di gruppo, capacità di imparare, responsabilità dei risultati) PESO 30%****1) lavoro di gruppo**

<b>INSUFFICIENTE</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BUONO</b>	<b>OTTIMO</b>
Non considera importante il gruppo di lavoro Si isola	Collabora con gli altri ma non sempre rispetta i ruoli Collabora solo con il suo gruppo di lavoro	Collabora con gli altri a prescindere da rapporti di conoscenza o fiducia, ascoltando e informando	Esegue il suo lavoro tenendo in considerazione quello degli altri (capacità comunicativa) Capisce le ricadute delle sue azioni sul lavoro degli altri e fa in modo di coordinarsi

**2) capacità di imparare**

<b>INSUFFICIENTE</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BUONO</b>	<b>OTTIMO</b>
Fa solo quello che sa	Impara solo se gli viene richiesto Impara solo quello che gli piace e rifiuta ciò che non ama	Impara quello che serve con largo uso della volontà (sforzo) qualche volta si dimentico e/o fa errori	Cerca le conoscenze necessarie e le raggiunge, le usa e non le dimentica

**3) Sa risolvere i problemi**

<b>INSUFFICIENTE</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BUONO</b>	<b>OTTIMO</b>
Dice che non si può Chiede la soluzione all'autorità	Cerca tutte le soluzioni possibili demandando la scelta al superiore	Fornisce più soluzioni con pro e contro di ognuna (centratura sul singolo problema)	Analizza i dati e predispone più soluzioni coerenti con vincoli e obiettivi

**4) Sa affrontare un compito**

<b>INSUFFICIENTE</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BUONO</b>	<b>OTTIMO</b>
Si lamenta Non si preoccupa del tempo che passa	Atteggiamento volontaristico (Metterci l'anima)	Identifica le proprie lacune (Studia si dà da fare)	Comprende l'obiettivo assegnato dentro ad un progetto e orienta le energie anche del gruppo

### 5) Gestione delle emergenze

INSUFFICIENTE	MEDIO	BUONO	OTTIMO
Continua per la sua strada senza farsi coinvolgere	Decide di impulso ed abbandona altri obiettivi	Si rende disponibile purchè non venga minacciato il suo campo/programma di lavoro	Ristruttura il proprio campo e il proprio tempo per salvaguardare tutti gli obiettivi in corso

### 3) impegno dimostrato (lavora per obiettivi - flessibilità) PESO 10%

#### 1) allargamento delle proprie mansioni

INSUFFICIENTE	MEDIO	BUONO	OTTIMO
Non è compito mio Non si può fare Non serve fare così	Esegue nuovi compiti se il superiore gli esplicita la procedura/processo Fa ma con input	Esegue nuovi compiti, ma senza piena autonomia (chiede- aspetta soluzioni ecc.)	Impara a fare cose nuove quando serve per raggiungere l'obiettivo in autonomia

#### 2) Presidia l'obiettivo

INSUFFICIENTE	MEDIO	BUONO	OTTIMO
Si arrende di fronte a piccoli ostacoli	Mostra tenacia e determinazione nel raggiungimento dei risultati (se non riesce a gestire la situazione chiede aiuto e coinvolge gli altri)	Si sforza di portare avanti progetti/attività anche di fronte ad ostacoli o imprevisti (insiste sino ad ottenere un risultato coerente)	Si impegna per migliorare il prodotto del proprio lavoro ponendosi in modo autonomo standard di eccellenza

#### 3) Sa individuare un metodo di lavoro

INSUFFICIENTE	MEDIO	BUONO	OTTIMO
Procede per tentativi	Talvolta, di fronte a problemi complessi, tende a semplificare	Analizza le situazioni, elabora dati ed informazioni, individua le criticità e produce piani per superarle	Di fronte ad un problema formula proposte alternative per superarlo

### 4) qualità della prestazione individuale resa (qualità = soddisfazione delle aspettative di qualcuno in base alla sua percezione, è il come fornisco la prestazione) (comunicazione, ascolto, decodifica aspettative-bisogni, verifica aspettative con l'interessato)

PESO 30%

#### 1) decodifica i bisogni-aspettative

INSUFFICIENTE	MEDIO	BUONO	OTTIMO
Faccio quello che devo	Esegue la prestazione dovuta ma non verifica il grado di soddisfazione	Ascolta l'interlocutore ma esegue la prestazione con le modalità più conosciute	Rende la prestazione cercando di capire le richieste dell'interlocutore, verificando il grado di soddisfazione e agisce sul processo rispettando i vincoli

#### 2) Sa comunicare

INSUFFICIENTE	MEDIO	BUONO	OTTIMO
---------------	-------	-------	--------



Ascolta l'interlocutore quanto basta per capire quale delle sue soluzioni standard può andare bene	Interrompe quello che sta facendo per accogliere le richieste	Ascolta e individua il problema, applicando soluzioni coerenti con il bisogno identificato	Si attiva verso i fornitori interni sentendosi garante dell'interlocutore
--	---	--	---

### 3) gestione del conflitto fra sé e gli altri

<b>INSUFFICIENTE</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BUONO</b>	<b>OTTIMO</b>
La legge è la legge Non guarda in faccia nessuno	Usa la persuasione (logica) cita leggi, norme, rischi, multe ecc.	Ascolta, fa domande aiuta riflettere	Soluzione condivisa

### 4) Sa controllare le tensioni

<b>INSUFFICIENTE</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BUONO</b>	<b>OTTIMO</b>
Forte coi deboli debole coi forti Perde la pazienza reagisce impulsivamente	Gestisce la tensione ma cerca una protezione nel capo	Riesce ad agire con efficacia e lucidità anche in situazioni prolungate di stress	Mantiene la calma, riuscendo anche a diminuire lo stress e l'agitazione delle persone con cui lavora

### 5) Ha capacità propositive

<b>INSUFFICIENTE</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BUONO</b>	<b>OTTIMO</b>
Non esprime opinioni Tace sempre	Fa proposte ma le ritira se vi sono obiezioni argomentate da parte di altri	Fa proposte e le argomenta	Fa proposte e punta a convincere

## 5) capacità di adattamento (ruoli di confine)

**PESO**

**10%**

### 1) capacità di adattamento – ruoli di confine

<b>INSUFFICIENTE</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BUONO</b>	<b>OTTIMO</b>
Non usa nuovi strumenti o nuove tecnologie Non si adatta alle esigenze emergenti (non fa straordinario se richiesto-non modifica il suo lavoro od orario anche momentaneamente)	Si adatta solo se riceve una richiesta esplicita dal superiore	Adatta il proprio lavoro su richiesta e quando ne rileva la necessità Effettua compiti dei ruoli contigui se necessari per raggiungere l'obiettivo	Propone l'utilizzo di nuovi strumenti o tecnologie funzionali all'obiettivo Adatta il proprio lavoro adeguandolo alle esigenze implicite ed esplicite

## 6) potenzialità espresse nell'ambito dell'attività svolta (capacità soggettive inutilizzate pertinenti le competenze del ruolo ricoperto o di altri ruoli presenti nell'organizzazione)

**PESO**

**10%**

### 1) Sa accogliere le novità e le diversità

<b>INSUFFICIENTE</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BUONO</b>	<b>OTTIMO</b>
Non è interessato a fornire nuove idee o nuove soluzioni ai problemi che esulano dalla routine	Di fronte alle novità si interroga Fa domande per capire	E' capace di uscire dalle modalità consuete, di osservare i problemi da angolazioni differenti e di proporre qualcosa	E' disponibile ad affrontare cambiamenti sul piano personale e promuove il cambiamento negli altri

Tabella di valutazione: PASSAGGIO CATEGORIA C PER C3 E PLA PER PLA4 E SEGUENTI

Dipendente: **POSIZIONE ECONOMICA**

CRITERI	ELEMENTI QUALIFICANTI Capacità	VOTO singolo	PESO	VOTO MAX	VOTO Totale Ponder.
A	B	B	C	D	E
RISULTATI OTTENUTI	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 1) Rispetta le regole</li> <li>➤ 2) Efficienza</li> </ul>		10%	1(votoB1+votoB2)/2 x C	
PRESTAZIONI RESE CON PIU' ELEVATO ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 1) Lavoro di gruppo</li> <li>➤ 2) Capacità di imparare</li> <li>➤ 3) Sa risolvere i problemi</li> <li>➤ 4) Sa affrontare un compito</li> <li>➤ 5) Gestione delle emergenze</li> </ul>		30%	3 (votoB1+votoB2+votoB3+votoB4+votoB5)/5 x C	
CAPACITA' DI ADATTAMENTO (anche in unità operative diverse)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacità di adattamento – ruoli di confine</li> </ul>		10%	1	
IMPEGNO DIMOSTRATO	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 1) Allargamento delle proprie mansioni</li> <li>➤ 2) Presidia l'obiettivo</li> <li>➤ 3) Sa individuare un metodo di lavoro</li> </ul>		10%	1 (votoB1+votoB2+votoB3)/3 x C	
QUALITA' DELLA PRESTAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 1) Decodifica i bisogni- le aspettative</li> <li>➤ 2) Sa comunicare</li> <li>➤ 3) Gestione del conflitto fra sé e gli altri</li> <li>➤ 4) Sa controllare le tensioni</li> <li>➤ 5) Ha capacità propositive</li> </ul>		30%	3 (votoB1+votoB2+votoB3+votoB4+votoB5)/5 x C	
POTENZIALITA' ESPRESSE	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sa accogliere le novità e le diversità</li> </ul>		10%	1	

	<b>totale</b>		<b>100%</b>	<b>10</b>	
--	---------------	--	-------------	-----------	--

I voti singoli vengono mediati nel caso di criteri valutati con più azioni. Il voto medio viene, poi, ponderato con il Peso previsto per il criterio di cui trattasi. Per es. Risultati ottenuti = voto  $6+6 = 12 : 2 = 6 \times 10\% = 0,6$

**CATEGORIA D per D2 e seguenti e PLB per PLB2-PLC per PLC2 e seguenti**

**1) risultati ottenuti (prodotto realizzato – precisione tecnica) PESO 10%**

**1) rispetta le regole**

<b>INSUFFICIENTE</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BUONO</b>	<b>OTTIMO</b>
Non esegue le direttive dei superiori Non tiene conto delle regole e dei vincoli	Esegue le direttive ma non ci pensa	Esegue le direttive e qualche volta (quando gli interessa) modifica/migliora i processi perseguendo i risultati richiesti	Esegue le direttive, modificando/migliorando i processi se serve, perseguendo i risultati richiesti

**2) efficienza**

<b>INSUFFICIENTE</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BUONO</b>	<b>OTTIMO</b>
Fa quello che gli viene detto	Calcola i costi dei propri errori (se ne rende conto)	Calcola i costi dei propri errori (se ne rende conto) e informa il superiore	Calcola i costi dei propri errori (se ne rende conto) e trova soluzioni per non ripeterli

**2) prestazioni rese con più elevato arricchimento professionale (lavoro di gruppo, capacità di imparare, responsabilità dei risultati) PESO 30%**

**1) lavoro di gruppo**

<b>INSUFFICIENTE</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BUONO</b>	<b>OTTIMO</b>
Non considera importante il gruppo di lavoro Si isola	Collabora con gli altri ma non sempre rispetta i ruoli Collabora solo con il suo gruppo di lavoro	Collabora con gli altri a prescindere da rapporti di conoscenza o fiducia, ascoltando e informando	Esegue il suo lavoro tenendo in considerazione quello degli altri (capacità comunicativa) Capisce le ricadute delle sue azioni sul lavoro degli altri e fa in modo di coordinarsi

**2) capacità di imparare**

<b>INSUFFICIENTE</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BUONO</b>	<b>OTTIMO</b>
Fa solo quello che sa	Impara solo se gli viene richiesto Impara solo quello che gli piace e rifiuta ciò che non ama	Impara quello che serve con largo uso della volontà (sforzo) qualche volta si dimentico e/o fa errori	Cerca le conoscenze necessarie e le raggiunge, le usa e non le dimentica

**3) Sa risolvere i problemi**

<b>INSUFFICIENTE</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BUONO</b>	<b>OTTIMO</b>
Dice che non si può Chiede la soluzione all'autorità	Cerca tutte le soluzioni possibili demandando la scelta al superiore	Fornisce più soluzioni con pro e contro di ognuna (centratura sul singolo problema)	Analizza i dati e predispone più soluzioni coerenti con vincoli e obiettivi

**4) Sa affrontare un compito**

<b>INSUFFICIENTE</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BUONO</b>	<b>OTTIMO</b>
Si lamenta Non si preoccupa del tempo che passa	Atteggiamento volontaristico (Metterci l'anima)	Identifica le proprie lacune (Studia si dà da fare)	Comprende l'obiettivo assegnato dentro ad un progetto e orienta le

			energie anche del gruppo
--	--	--	--------------------------

### 5) Gestione delle emergenze

<b>INSUFFICIENTE</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BUONO</b>	<b>OTTIMO</b>
Continua per la sua strada senza farsi coinvolgere	Decide di impulso ed abbandona altri obiettivi	Si rende disponibile purchè non venga minacciato il suo campo/programma di lavoro	Ristruttura il proprio campo e il proprio tempo per salvaguardare tutti gli obiettivi in corso

### 3) impegno dimostrato (lavora per obiettivi - flessibilità) **PESO 10%**

#### 1) allargamento delle proprie mansioni

<b>INSUFFICIENTE</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BUONO</b>	<b>OTTIMO</b>
Non è compito mio Non si può fare Non serve fare così	Esegue nuovi compiti se il superiore gli esplicita la procedura/processo Fa ma con input	Esegue nuovi compiti, ma senza piena autonomia (chiede- aspetta soluzioni ecc.)	Impara a fare cose nuove quando serve per raggiungere l'obiettivo in autonomia

#### 2) Presidia l'obiettivo

<b>INSUFFICIENTE</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BUONO</b>	<b>OTTIMO</b>
Si arrende di fronte a piccoli ostacoli	Mostra tenacia e determinazione nel raggiungimento dei risultati (se non riesce a gestire la situazione chiede aiuto e coinvolge gli altri)	Si sforza di portare avanti progetti/attività anche di fronte ad ostacoli o imprevisti (insiste sino ad ottenere un risultato coerente)	Si impegna per migliorare il prodotto del proprio lavoro ponendosi in modo autonomo standard di eccellenza

#### 3) Sa individuare un metodo di lavoro

<b>INSUFFICIENTE</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BUONO</b>	<b>OTTIMO</b>
Procede per tentativi	Talvolta, di fronte a problemi complessi, tende a semplificare	Analizza le situazioni, elabora dati ed informazioni, individua le criticità e produce piani per superarle	Di fronte ad un problema formula proposte alternative per superarlo

### 4) qualità della prestazione individuale resa (qualità = soddisfazione delle aspettative di qualcuno in base alla sua percezione, è il come fornisco la prestazione) (comunicazione, ascolto, decodifica aspettative-bisogni, verifica aspettative con l'interessato) **PESO 30%**

#### 1) decodifica i bisogni-aspettative

<b>INSUFFICIENTE</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BUONO</b>	<b>OTTIMO</b>
Faccio quello che devo	Esegue la prestazione dovuta ma non verifica il grado di soddisfazione	Ascolta l'interlocutore ma esegue la prestazione con le modalità più conosciute	Rende la prestazione cercando di capire le richieste dell'interlocutore, verificando il grado di soddisfazione e agisce sul processo rispettando i vincoli

## 2) Sa comunicare

<b>INSUFFICIENTE</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BUONO</b>	<b>OTTIMO</b>
Ascolta l'interlocutore quanto basta per capire quale delle sue soluzioni standard può andare bene	Interrompe quello che sta facendo per accogliere le richieste	Ascolta e individua il problema, applicando soluzioni coerenti con il bisogno identificato	Si attiva verso i fornitori interni sentendosi garante dell'interlocutore

## 3) gestione del conflitto fra sé e gli altri

<b>INSUFFICIENTE</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BUONO</b>	<b>OTTIMO</b>
La legge è la legge Non guarda in faccia nessuno	Usa la persuasione (logica) cita leggi, norme, rischi, multe ecc.	Ascolta, fa domande aiuta riflettere	Soluzione condivisa

## 4) Sa controllare le tensioni

<b>INSUFFICIENTE</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BUONO</b>	<b>OTTIMO</b>
Forte coi deboli debole coi forti Perde la pazienza reagisce impulsivamente	Gestisce la tensione ma cerca una protezione nel capo	Riesce ad agire con efficacia e lucidità anche in situazioni prolungate di stress	Mantiene la calma, riuscendo anche a diminuire lo stress e l'agitazione delle persone con cui lavora

## 5) Ha capacità propositive

<b>INSUFFICIENTE</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BUONO</b>	<b>OTTIMO</b>
Non esprime opinioni Tace sempre	Fa proposte ma le ritira se vi sono obiezioni argomentate da parte di altri	Fa proposte e le argomenta	Fa proposte e punta a convincere

## 5) capacità di adattamento (ruoli di confine)

**PESO**

**10%**

### 1) capacità di adattamento – ruoli di confine

<b>INSUFFICIENTE</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BUONO</b>	<b>OTTIMO</b>
Non usa nuovi strumenti o nuove tecnologie Non si adatta alle esigenze emergenti (non fa straordinario se richiesto-non modifica il suo lavoro od orario anche momentaneamente)	Si adatta solo se riceve una richiesta esplicita dal superiore	Adatta il proprio lavoro su richiesta e quando ne rileva la necessità Effettua compiti dei ruoli contigui se necessari per raggiungere l'obiettivo	Propone l'utilizzo di nuovi strumenti o tecnologie funzionali all'obiettivo Adatta il proprio lavoro adeguandolo alle esigenze implicite ed esplicite

## 6) potenzialità espresse nell'ambito dell'attività svolta (capacità soggettive inutilizzate pertinenti le competenze del ruolo ricoperto o di altri ruoli presenti nell'organizzazione) PESO 10%

### 1) Sa accogliere le novità e le diversità

<b>INSUFFICIENTE</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BUONO</b>	<b>OTTIMO</b>
Non è interessato a fornire nuove idee o nuove soluzioni ai problemi che esulano dalla routine	Di fronte alle novità si interroga Fa domande per capire	E' capace di uscire dalle modalità consuete, di osservare i problemi da angolazioni differenti	E' disponibile ad affrontare cambiamenti sul piano personale e promuove il cambiamento negli

		e di proporre qualcosa	altri
--	--	------------------------	-------

Utilizzati anche disgiuntamente, che tengano comunque conto del:

**1) diverso impegno e qualità delle prestazioni svolte (presidio della coerenza con la mission dell'ente)** **PESO 10%**

**1) sa presidiare la coerenza con le scelte istituzionali**

<b>INSUFFICIENTE</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BUONO</b>	<b>OTTIMO</b>
Ha un'idea approssimativa del PRO, ignora qualsiasi programmazione ed in sede di controllo periodico si lamenta e si giustifica	Cerca di programmare i percorsi per gli obiettivi assegnati ma si lascia sopraffare dagli imprevisti e lascia indietro i programmi; si affanna per recuperare	Ha conoscenza delle priorità scelte dall'Amministrazione e le verifica continuamente per conferma ed assenso al suo agire	Si confronta periodicamente con L'Amministrazione, sulle priorità e linee di comportamento ben chiare

**2) Esplicita il conflitto latente**

<b>INSUFFICIENTE</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BUONO</b>	<b>OTTIMO</b>
Fa finta di niente Ignora Non vede Passa oltre	Interpreta evidenza l'esistenza del conflitto (qui non c'è accordo)	Porta le persone ad esporre il proprio punto di vista	Aiuta le persone a trovare un punto d'incontro condiviso

**3) Sa instaurare rapporti paritari**

<b>INSUFFICIENTE</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BUONO</b>	<b>OTTIMO</b>
Comanda o obbedisce	Rapporti positivi con quelli che sono d'accordo con lui, ignorando ed evitando i contrari	Entra in relazione con tutti ma non capisce il perché dei diversi risultati	Facilita l'altro ad esprimersi e riesce a manifestare il proprio pensiero divergente trovando l'accordo

**4) Usa l'autorità per e non contro**

<b>INSUFFICIENTE</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BUONO</b>	<b>OTTIMO</b>
Usa l'autorità per neutralizzare chi rema contro (non vuole problemi)	Lascia che il gruppo gestisca i propri conflitti da solo (evita il coinvolgimento)	Incoraggia le persone motivate con parole di stima	Sostiene coloro che usano comportamenti efficaci rispetto allo scopo

**2) grado di coinvolgimento (motivazione) nei processi lavorativi dell'ente, capacità di adattamento (attivo) ai cambiamenti organizzativi, partecipazione effettiva alle esigenze di flessibilità** **PESO 30%**

**1) Sa elaborare un piano operativo**

<b>INSUFFICIENTE</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BUONO</b>	<b>OTTIMO</b>
Fotocopia una soluzione già pronta	Assegna compiti d'autorità	Predisporre un programma e lo illustra	Predisporre programmi scritti e li condivide con il gruppo

**2) Capacità negoziale**

<b>INSUFFICIENTE</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BUONO</b>	<b>OTTIMO</b>
Il compromesso, la mediazione preventiva sono la regola d'oro, non importa a discapito di chi	Cerca di capire l'assenso acritico	Educa i collaboratori ad avere una opinione su ogni problema di lavoro	Esplicita il percorso logico seguito per arrivare ai punti d'incontro (per aiutare gli altri a capire)

3) Sa cogliere le aspettative dei ruoli contigui

INSUFFICIENTE	MEDIO	BUONO	OTTIMO
Asseconda le aspettative degli amici o piacevoli per lui in base agli stati d'animo (imprevedibile, inaffidabile)	Coglie le esigenze ma si impegna solo se insisti	Fa quello che pensa di aver capito come utile agli altri ruoli comunque presidiando il proprio	Fa quello che serve dopo aver verificato con gli altri ruoli ciò che ha capito delle loro esigenze/aspettative

3) iniziativa personale e capacità di proporre soluzioni innovative o migliorative dell'organizzazione del lavoro (capacità di decidere, di lavorare in team, di guidare un gruppo di lavoro)

PESO

30%

1) sa decidere

INSUFFICIENTE	MEDIO	BUONO	OTTIMO
Non prende decisioni rischiose temendo l'insuccesso	Prende decisioni solo se ha l'approvazione ed il supporto del capo e/o dei riferimenti definiti in modo chiaro e certo	Sa assumersi la responsabilità delle decisioni, di cui ha presente effetti e risultati	Prende decisioni in modo razionale anche in situazioni di incertezza, non scaricando su altri la responsabilità degli eventuali insuccessi o problemi

2) Sa lavorare con i gruppi

INSUFFICIENTE	MEDIO	BUONO	OTTIMO
Dà sempre la colpa agli altri Segue il suo ritmo	Concettualmente condivide una soluzione, ma agisce secondo il suo solito schema (con i suoi tempi, con i suoi modi)	Agisce coerentemente con la decisione del gruppo (riesce a stare nei tempi programmati)	Agisce coerentemente e supporta attivamente il gruppo

4) responsabilità di procedimenti di particolare complessità (capacità di dominio della complessità) con connessa adozione del relativo provvedimento finale, laddove non avente contenuti espressivi di volontà con effetti esterni

PESO

30%

Si intendono procedimenti di particolare complessità quelli che implicano l'espletamento di più fasi e sub procedimenti, che necessitano di costante studio ed aggiornamento, che implicano gestione di rapporti di natura negoziale con cittadini, fornitori ed altre istituzioni.

1 punto per ogni procedimento fino ad un massimo di 10 punti.



Tabella di valutazione: PASSAGGIO CATEGORIA D PER D2 E SEGUENTI E PLB PER PLB2-PLC PER PLC2 E SEGUENTI

Dipendente:

POSIZIONE ECONOMICA D 3

CRITERI	ELEMENTI QUALIFICANTI Capacita'	VOTO singolo	PESO	VOTO MAX	VOTO Totale Ponde r.
A	B	B	C	D	E
RISULTATI OTTENUTI	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 1) Rispetta le regole</li> <li>➤ 2) Efficienza</li> </ul>		10%	1 (votoB1+ votoB2)/2 x C	
PRESTAZIONI RESE CON PIU' ELEVATO ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 1) Lavoro di gruppo</li> <li>➤ 2) Capacità di imparare</li> <li>➤ 3) Sa risolvere i problemi</li> <li>➤ 4) Sa affrontare un compito</li> <li>➤ 5) gestione delle emergenze</li> </ul>		30%	3 (votoB1+ votoB2+v otoB3+vo toB4+vot oB5)/5 x C	
CAPACITA' DI ADATTAMENT O (anche in unità operative diverse)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacità di adattamento – ruoli di confine</li> </ul>		10%	1	
IMPEGNO DIMOSTRATO	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 1) Allargamento delle proprie mansioni</li> <li>➤ 2) Presidia l'obiettivo</li> <li>➤ 3) Sa individuare un metodo di lavoro</li> </ul>		10%	1 (votoB1+ votoB2+v otoB3)/3 x C	
QUALITA' DELLA PRESTAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 1) Decodifica i bisogni- le aspettative</li> <li>➤ 2) Sa comunicare</li> <li>➤ 3) Gestione del conflitto fra sé e gli altri</li> <li>➤ 4) Sa controllare le tensioni</li> <li>➤ 5) Ha capacità propositive.</li> </ul>		30%	3 (votoB1+ votoB2+v otoB3+vo toB4+vot oB5)/5 x C	

POTENZI ALTA, ESPRESS E	▶ Sa accogliere le novità e le diversità		10%	1	
	<b>totale</b>		<b>100%</b>	<b>10</b>	

Dipendente:

**POSIZIONE ECONOMICA**

<b>CRITERI</b>	<b>ELEMENTI QUALIFICANTI Capacita'</b>	<b>VOTO singolo</b>	<b>PESO</b>	<b>VOTO MAX</b>	<b>VOTO Totale Ponder.</b>
<b>A</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
DIVERSO IMPEGNO E QUALITA' DELLE PRESTAZIONI SVOLTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 1) Sa presidiare la coerenza con le scelte istituzionali</li> <li>➤ 2) Esplicita il conflitto latente</li> <li>➤ 3) Sa instaurare rapporti paritari</li> <li>➤ 4) Usa l'autorità per e non contro</li> </ul>		10%	1 (votoB1+votoB2+votoB3+votoB4)/4 x C	
COINVOLGIMENTO NEI PROCESSI LAVORATIVI, CAPACITA' ADATTAMENTO PARTECIPAZ. EFF.ESIGENZ. E FLESSIBILITA'	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 1) Sa elaborare un piano operativo</li> <li>➤ 2) Capacità negoziale</li> <li>➤ 3) Sa cogliere le aspettative dei ruoli contigui</li> </ul>		30%	3 (votoB1+votoB2+votoB3)/3 x C	
PERSONALE INIZIATIVA CAPACITA' DI PROPORRE SOLUZIONI INNOVATIVE O MIGLIORATIVE	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 1) Sa decidere</li> <li>➤ 2) Sa lavorare con i gruppi</li> </ul>		30%	3 (votoB1+votoB2)/2 x C	
RESPONSABILITA' DI PROCEDIMENTI PARTICOLARE COMPLESSITA	<p>Si intendono procedimenti di particolare complessità quelli che implicano l'espletamento di più fasi e sub procedimenti, che necessitano di costante studio ed aggiornamento, che implicano gestione di rapporti di natura negoziale con cittadini, fornitori ed altre istituzioni.</p> <p>1 punto per ogni procedimento fino ad un massimo di 10 punti.</p>		30%	3 votoB1 x C	
	<b>totale</b>		<b>100%</b>	<b>10</b>	
	<b>Totale mediato</b>				