

IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI DEL COMUNE DI DOLO ¹

¹ Eventuali argomentazioni inerenti il sistema di valutazione non approfondite nel presente manuale saranno oggetto di trattazione in apposite sedute

IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI DEL COMUNE DI DOLO

Categoria B	Categoria C	Categoria D1 senza incarico di posizione organizzativa	Categoria D3 senza incarico di posizione organizzativa
1. capacità operativa 2. iniziativa 3. organizzazione del proprio lavoro 4. disponibilità ai rapporti con gli utenti interni 5. qualità del lavoro 6. relazioni (collaborazioni e cooperazioni)	1. capacità operativa 2. rispetto dei tempi di esecuzione 3. quantità delle prestazioni 4. disponibilità ad attività non predeterminate 5. capacità organizzativa (autonomia, problem solving, iniziativa) 6. orientamento all'utenza esterna 7. miglioramento della professionalità 8. responsabilizzazione verso i risultati	1. capacità operativa 2. rispetto dei tempi di esecuzione 3. quantità delle prestazioni 4. disponibilità ad attività non predeterminate 5. capacità organizzativa (autonomia, problem solving, iniziativa) 6. orientamento all'utenza esterna 7. relazioni (collaborazioni e cooperazioni) 8. miglioramento della professionalità 9. responsabilizzazione verso i risultati 10. flessibilità	1. capacità operativa 2. quantità delle prestazioni 3. rispetto dei tempi di esecuzione 4. disponibilità ad attività non predeterminate 5. capacità organizzativa (autonomia, problem solving, iniziativa) 6. orientamento all'utenza esterna 7. relazioni (collaborazioni e cooperazioni) 8. miglioramento della professionalità 9. responsabilizzazione verso i risultati 10. livello di autonomia e di iniziativa 11. flessibilità

OBIETTIVI DEL DOCUMENTO

Il presente documento intende illustrare il nuovo sistema di valutazione del personale del Comune di Dolo, fornendo le modalità applicative del sistema di valutazione attraverso lo strumento vero e proprio, e pertanto funge da manuale d'uso.

APPLICAZIONE DEL NUOVO SISTEMA DI VALUTAZIONE

Il sistema si basa su due aree di valutazione:

- area dei risultati;
- area dei comportamenti organizzativi.

Il sistema mira ad individuare il livello della prestazione effettiva dei singoli dipendenti rispetto ad attese predefinite e concordate con gli stessi. A tal fine, il metodo operativo prevede che i risultati attesi e le valutazioni conseguenti siano espresse sulla base di due piani distinti ma complementari:

- il grado di raggiungimento di obiettivi prefissati : "cosa" è stato raggiunto;
- il livello del comportamento organizzativo dimostrato: "come" è stato raggiunto.

Il processo di valutazione avviene esclusivamente mediante il coinvolgimento del valutato e del responsabile di riferimento.

La conclusione del colloquio consiste nell'assunzione di reciproci impegni e nella programmazione del lavoro per l'anno in corso.

Le *fasi* ed i tempi del processo di valutazione sono racchiusi in un periodo di riferimento che è l'anno solare.

- ✘ La *prima fase* si colloca ad inizio anno e a bilancio approvato, consiste nel colloquio per l'assegnazione degli obiettivi annuali in termini di risultati attesi e comportamenti organizzativi. L'assegnazione degli obiettivi ne presuppone la condivisione.
- ✘ La *seconda fase* è una verifica *in itinere* e, pertanto, si colloca in un momento scelto dagli attori stessi (responsabile di settore e dipendenti).
- ✘ La *terza e ultima fase* si colloca a fine anno e riguarda la valutazione della prestazione ed il colloquio di *feed back* col dipendente. A processo consolidato tale fase coinciderà temporalmente con la prima, in quanto nello stesso incontro si farà il consuntivo della prestazione avvenuta e si concorderanno gli obiettivi del nuovo anno.

OGGETTO DELLA VALUTAZIONE

Sono due le aree oggetto di valutazione: quella relativa ai risultati individuali da raggiungere nel corso dell'anno rispetto ad obiettivi/compiti definiti in sede di colloquio iniziale; quella riguardante comportamenti organizzativi e competenze (conoscenze, capacità, qualità professionali) utilizzate per lo svolgimento di tutta la propria attività lavorativa considerata nel suo complesso.

Lo strumento predisposto, denominato "*scheda annuale di valutazione dei dipendenti*", si compone delle seguenti parti:

1. Assegnazione obiettivo/i-compito/i, valutazione intermedia e valutazione finale

Definire gli *obiettivi lavorativi* si traduce nell'assegnazione da parte dell'ente di obiettivi con valenza significativa a ciascun dipendente. Gli obiettivi definiti ai fini della valutazione di quest'area non esauriscono le attività comunque richiedibili al dipendente.

2. Valutazione dei fattori di valutazione o comportamenti organizzativi (o qualità della prestazione)

La seconda parte della scheda riguardante i fattori di valutazione, detti anche *comportamenti organizzativi*, varia in riferimento ai raggruppamenti di categorie professionali: B, C, D1 senza incarico di posizione organizzativa e D3 senza incarico di posizione organizzativa.

In fase di valutazione finale il valutatore individua, per fattori selezionati ad inizio anno, il livello dimostrato più frequentemente durante l'intero anno solare. I valori d'intensità corrispondono alle specifiche declinazioni comportamentali indicate nel prospetto.

I valori di intensità saranno rapportati ad una scala di punteggio da 0 a 10:

- a) Da 0 ad un massimo di 2 punti;
- b) Da 3 ad un massimo di 4 punti;
- c) Da 5 ad un massimo di 6 punti;
- d) Da 7 ad un massimo di 8 punti;
- e) Da 9 ad un massimo di 10 punti.

MODULISTICA

Categoria B

NOME COGNOME: _____
UFFICIO APPARTENENZA: _____
DATA: _____
VALUTATORE: _____

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

OBIETTIVI

OBIETTIVO P.E.G. + EVENTUALI PROGETTI	PUNTEGGIO	PESO (50%)
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
TOTALE		

FATTORE	DEFINIZIONE	LIVELLO PRESTAZIONE				
		A	B	C	D	E
1. CAPACITÀ OPERATIVA	Capacità di svolgere i compiti assegnati in maniera accurata e con continuo impegno per ottenere l'esito previsto in termini di parametri predefiniti	<input type="checkbox"/> È completamente disorientato rispetto al proprio ruolo e rispetto ai compiti assegnati	<input type="checkbox"/> Non ha sufficiente consapevolezza del proprio ruolo professionale e dei compiti assegnati	<input type="checkbox"/> Ha una sufficiente consapevolezza del proprio ruolo professionale e dei compiti ad esso relativi. Non sempre verifica la qualità delle prestazioni rese, che talvolta vengono eseguite senza la necessaria precisione	<input type="checkbox"/> Interpreta correttamente il proprio ruolo professionale. Verifica sistematicamente e la qualità delle prestazioni rese, che risultano sempre adeguate	<input type="checkbox"/> Ha piena consapevolezza del proprio ruolo e ricerca costantemente la qualità delle prestazioni rese, mantenendola a livelli elevati, per conseguire risultati migliori.

FATTORE	PUNTEGGIO	PESO (50%)
1 capacità operativa		
2 iniziativa		
3 organizzazione del proprio lavoro		
4 disponibilità ai rapporti con gli utenti interni		
5 qualità del lavoro		
6 relazioni (collaborazioni e cooperazioni)		
TOTALE		

2. INIZIATIVA	Capacità di influenzare attivamente gli eventi senza attendere che questi avvengano in maniera autonoma, agendo anche senza sollecitazioni esterne	<input type="checkbox"/> Adotta comportamenti non propositivi e di resistenza anche di fronte a sollecitazioni esterne	<input type="checkbox"/> Adotta comportamenti non propositivi, non reagendo neanche di fronte a sollecitazioni esterne	<input type="checkbox"/> Reagisce alle situazioni di necessità solo su sollecitazioni	<input type="checkbox"/> Intraprende spontaneamente azioni e/o propone soluzioni in situazioni di necessità	<input type="checkbox"/> Influenza attivamente gli eventi anticipando i problemi
3. ORGANIZZAZIONE DEL PROPRIO LAVORO	Capacità di impiegare efficacemente i tempi e le altre risorse disponibili per eseguire compiti previsti, per raggiungere i risultati prefissati tenendo conto delle priorità	<input type="checkbox"/> Non riesce proprio ad organizzare le sue attività anche se frequentemente aiutato da colleghi	<input type="checkbox"/> Manifesta difficoltà nell'organizzazione delle proprie attività	<input type="checkbox"/> Riesce ad organizzarsi sufficientemente a fronte di flussi di lavoro regolari e quantitativamente contenuti. Ricerca frequentemente il supporto di superiori e di colleghi.	<input type="checkbox"/> Organizza in autonomia le attività assegnate in situazioni standard	<input type="checkbox"/> Organizza efficacemente le proprie attività anche in presenza di situazioni impreviste

FATTORE	DEFINIZIONE	LIVELLO PRESTAZIONE				
		A	B	C	D	E
4. DISPONIBILITÀ AI RAPPORTI CON GLI UTENTI INTERNI	Capacità di interagire con gli altri in modo costruttivo rispondendo positivamente, con il proprio atteggiamento, alle situazioni ed agli interlocutori.	<input type="checkbox"/> Dimostra disinteresse per le richieste altrui, evitando di entrare in contatto sia con utenti interni al suo ufficio sia con gli utenti interni alla struttura	<input type="checkbox"/> Dimostra scarsa propensione a comprendere le necessità degli altri e ad entrare in rapporto con loro.	<input type="checkbox"/> E' disponibile nei confronti delle richieste altrui purché esse siano ben precisate, ma non sempre riesce ad entrare in rapporto con gli interlocutori	<input type="checkbox"/> Interpreta correttamente le richieste e gli atteggiamenti dei propri interlocutori riuscendo a stabilire con loro relazioni positive	<input type="checkbox"/> Entra sempre in comunicazione con gli interlocutori, ne comprende le esigenze, mettendo in atto comportamenti e relazioni appropriate

<p>5. QUALITÀ DEL LAVORO</p>	<p>Rispondenza del lavoro ai requisiti qualitativi di accuratezza, efficacia e precisione</p>	<p><input type="checkbox"/> Svolge il lavoro assegnatogli in modo negligente e superficiale</p>	<p><input type="checkbox"/> Il lavoro svolto presenta errori e richiede alle volte miglioramenti sostanziali</p>	<p><input type="checkbox"/> Il lavoro prodotto risponde di norma alle caratteristiche predefinite di completezza e attendibilità</p>	<p><input type="checkbox"/> Il lavoro prodotto possiede i requisiti di accuratezza, efficacia e precisione</p>	<p><input type="checkbox"/> Il lavoro prodotto è di elevata qualità, in termini di accuratezza, efficacia, precisione e innovazione</p>
<p>6. RELAZIONI (COLLABORAZIONI E COOPERAZIONI)</p>	<p>Disponibilità alla collaborazione, allo scambio di informazioni, alla creazione di un clima di lavoro sereno.</p>	<p><input type="checkbox"/> Dimostra un comportamento conflittuale o non collaborativo con i colleghi</p>	<p><input type="checkbox"/> Collabora a fatica e solo di rado condivide la propria esperienza e informazioni</p>	<p><input type="checkbox"/> Si comporta in maniera collaborativa mettendo a disposizione le proprie conoscenze per gli obiettivi comuni</p>	<p><input type="checkbox"/> Si comporta costantemente in maniera collaborativa mettendo a disposizione le proprie conoscenze per gli obiettivi comuni</p>	<p><input type="checkbox"/> Cooperava con i colleghi, cerca soluzioni condivisibili e valorizza il lavoro di tutti</p>

Categoria C

NOME COGNOME: _____
 UFFICIO APPARTENENZA: _____
 DATA: _____
 VALUTATORE: _____

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

OBIETTIVI

FATTORE	PUNTEGGIO	PESO (50%)
1 capacità operativa		
2 rispetto dei tempi di esecuzione		
3 quantità delle prestazioni		
4 disponibilità ad attività non predeterminate		
5 capacità organizzativa		
6 orientamento all'utenza esterna		
7 miglioramento della professionalità		
8 responsabilizzazione verso i risultati		
TOTALE		

OBIETTIVO P.E.G. + EVENTUALI PROGETTI	PUNTEGGIO	PESO (50%)
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
TOTALE		

FATTORE	DEFINIZIONE	LIVELLO PRESTAZIONE				
		A	B	C	D	E
1.	Capacità di	<input type="checkbox"/> È completamente	<input type="checkbox"/> Non ha	<input type="checkbox"/> Ha una	<input type="checkbox"/> Interpreta	<input type="checkbox"/> Ha piena consapevolezza del

FATTORE	DEFINIZIONE	LIVELLO PRESTAZIONE				
		A	B	C	D	E
CAPACITÀ OPERATIVA	svolgere i compiti assegnati in maniera accurata e con continuo impegno per ottenere l'esito previsto in termini di parametri predefiniti	disorientato rispetto al proprio ruolo e rispetto ai compiti assegnati	sufficiente consapevolezza del proprio ruolo professionale e dei compiti assegnati	sufficiente consapevolezza del proprio ruolo professionale e dei compiti ad esso relativi. Non sempre verifica la qualità delle prestazioni rese, che talvolta vengono eseguite senza la necessaria precisione	correttamente il proprio ruolo professionale. Verifica sistematicamente la qualità delle prestazioni rese, che risultano sempre adeguate	proprio ruolo e ricerca costantemente la qualità delle prestazioni rese, mantenendola a livelli elevati, per conseguire risultati migliori.

FATTORE	DEFINIZIONE	LIVELLO PRESTAZIONE				
		A	B	C	D	E
2. RISPETTO DEI TEMPI DI ESECUZIONE	Capacità di svolgere i compiti assegnati in maniera accurata per ottenere l'esito previsto nei tempi stabiliti.	<input type="checkbox"/> Non è in grado di rispettare i tempi di esecuzione assegnati, neppure su reiterate segnalazioni del Responsabile	<input type="checkbox"/> Ha scarsa attitudine al rispetto dei termini di rilascio delle procedure; non dimostra particolare attenzione al risultato finale del servizio	<input type="checkbox"/> Assicura un sufficiente rispetto dei termini di rilascio delle procedure; è attento all'immagine che l'Ente esprime attraverso l'erogazione dei servizi	<input type="checkbox"/> Rispetta i tempi di esecuzione dei procedimenti; interviene, se richiesto, per agevolare il rispetto dei programmi prefissati; esprime risultati superiori alle attese	<input type="checkbox"/> Conosce bene l'importanza di rispettare i termini prescritti; realizza il lavoro prima della scadenza fissata; ha iniziative che qualificano le prestazioni del servizio, anche con soluzioni che ne semplificano l'erogazione
3. QUANTITA' DELLE PRESTAZIONI	Capacità di realizzare atti, documenti ed elaborati in maniera accurata per ottenere l'esito previsto secondo parametri predefiniti.	<input type="checkbox"/> Assicura un prodotto o servizio non rispondente alla distribuzione del carico di lavoro ordinario; non tiene conto delle sollecitazioni del Responsabile	<input type="checkbox"/> Produce scarse quantità di prestazioni in relazione alla distribuzione del lavoro ordinario, a causa di scarse attitudini e della difficoltà a concentrarsi sul lavoro	<input type="checkbox"/> Presenta una produzione sufficiente a garantire un avanzamento del lavoro affidatogli, in linea con le attese minime del Responsabile	<input type="checkbox"/> Produce una buona quantità di lavoro, tale da soddisfare pienamente le aspettative e la normale distribuzione del lavoro nel gruppo in cui è inserito	<input type="checkbox"/> Offre eccellenti quantità di lavoro tali da consentire un apprezzabile aumento delle prestazioni del gruppo di lavoro, in relazione ai tempi inizialmente fissati
4. DISPONIBILITÀ AD ATTIVITÀ NON PREDETERMINATE	Disponibilità a cimentarsi in attività con alto grado di autonomia o non predeterminate, capacità di ricercare nuove soluzioni e/o nuove opportunità	<input type="checkbox"/> Mostra resistenza all'assunzione di incarichi in presenza di presunte difficoltà	<input type="checkbox"/> Esercita il necessario grado di autonomia professionale solo in presenza di sollecitazioni	<input type="checkbox"/> Esercita il necessario grado di autonomia professionale e mostra di saperlo gestire correttamente	<input type="checkbox"/> Si assume sempre la responsabilità di attività non predeterminate, gestendole in modo concreto	<input type="checkbox"/> Si assume sempre la responsabilità di attività non predeterminate, gestendole in modo concreto e si assume l'onere di proporle

FATTORE	DEFINIZIONE	LIVELLO PRESTAZIONE				
		A	B	C	D	E
5. CAPACITÀ ORGANIZZATIVA (AUTONOMIA, PROBLEM SOLVING, INIZIATIVA)	Capacità di programmare e organizzare, nell'ambito di propria competenza, le attività assegnate, e di risolvere i problemi (include la capacità di proporre miglioramenti)	<input type="checkbox"/> Non è in grado di programmare e organizzare le attività assegnate	<input type="checkbox"/> Riesce a organizzare solo attività di routine. In presenza di problemi è in difficoltà	<input type="checkbox"/> Riesce a programmare e organizzare le attività assegnate con l'aiuto dei colleghi e/o del superiore	<input type="checkbox"/> Sa programmare le attività assegnategli ed è in grado di affrontare e risolvere in autonomia problemi non prevedibili	<input type="checkbox"/> Sa programmare e organizzare le attività assegnategli risolvendo ogni tipo di problema
6. ORIENTAMENTO ALL'UTENZA ESTERNA	Capacità di interpretare correttamente le esigenze dei propri utenti. Disponibilità all'ascolto e capacità di fornire risposte adeguate	<input type="checkbox"/> Non si dimostra disponibile ad assicurare un buon rapporto con l'utenza ed a organizzare il proprio lavoro secondo le esigenze del servizio	<input type="checkbox"/> Si dimostra occasionalmente disponibile ad assicurare un buon rapporto con l'utenza ed a organizzare il proprio lavoro secondo le esigenze del servizio	<input type="checkbox"/> Si dimostra disponibile ad assicurare un buon rapporto con l'utenza ed a organizzare il proprio lavoro secondo le esigenze del servizio	<input type="checkbox"/> Dimostra una grande disponibilità ad assicurare un buon rapporto con l'utenza ed a organizzare il proprio lavoro secondo le esigenze del servizio	<input type="checkbox"/> E' assolutamente disponibile ad assicurare un buon rapporto con l'utenza proponendo e attuando miglioramenti nei servizi
7. TENSIONE MOTIVAZIONALE AL MIGLIORAMENTO DEL LIVELLO DI PROFESSIONALITA'	Capacità di applicarsi in maniera piena utilizzando lo studio e l'esperienza per migliorare le proprie conoscenze e sviluppare la proprie competenze.	<input type="checkbox"/> E' del tutto passivo rispetto all'autoaggiornamento professionale; è poco interessato ai momenti di formazione gestiti all'interno del servizio	<input type="checkbox"/> Ha una limitata propensione all'autoaggiornamento professionale; la propria professionalità viene concepita in modo statico	<input type="checkbox"/> È impegnato a perfezionare i contenuti professionali del proprio lavoro; l'aggiornamento è perseguito sia autonomamente sia seguendo i suggerimenti dei superiori	<input type="checkbox"/> Dimostra di utilizzare gli strumenti più diversi, al fine di acquisire nuove conoscenze di lavoro, con risultati del tutto soddisfacenti	<input type="checkbox"/> Ha acquisito, attraverso i mezzi e le occasioni rese disponibili, conoscenze e competenze tali da essere ritenute eccellenti

FATTORE	DEFINIZIONE	LIVELLO PRESTAZIONE				
		A	B	C	D	E
<p>8. GRADO DI RESPONSABILIZZAZIONE VERSO I RISULTATI</p>	<p>Grado di coinvolgimento del soggetto circa i risultati della propria attività attraverso la verifica ed il controllo dei medesimi.</p>	<p><input type="checkbox"/> È refrattario all'esigenza di verificare la qualità delle proprie prestazioni, non è coinvolto dalle esigenze connesse alla tempistica dei lavori</p>	<p><input type="checkbox"/> È scarsamente interessato a verificare il risultato del proprio operato, con o senza l'aiuto di altri colleghi, anche se sollecitato dal Responsabile</p>	<p><input type="checkbox"/> Ha un sufficiente interesse per il risultato del proprio lavoro; non applica però in modo sistematico i controlli necessari per verificarne la correttezza</p>	<p><input type="checkbox"/> Verifica con scrupolo il proprio operato e dimostra la massima disponibilità a garantire il rispetto dei programmi di lavoro</p>	<p><input type="checkbox"/> Dimostra un eccellente impegno nel controllare il risultato del proprio operato, prodigandosi per conseguire gli obiettivi gestionali</p>

Categoria D1 senza incarico di posizione organizzativa

NOME COGNOME: _____
 UFFICIO APPARTENENZA: _____
 DATA: _____
 VALUTATORE: _____

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

FATTORE	PUNTEGGIO	PESO (50%)
1 capacità operativa		
2 rispetto dei tempi di esecuzione		
3 quantità delle prestazioni		
4 disponibilità ad attività non predeterminate		
5 capacità organizzativa		
6 orientamento all'utenza esterna		
7 relazioni (collaborazioni e cooperazioni)		
8 miglioramento della professionalità		
9 responsabilizzazione verso i risultati		
10 flessibilità		
TOTALE		

OBIETTIVI

OBIETTIVO P.E.G. + EVENTUALI PROGETTI	PUNTEGGIO	PESO (50%)
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
TOTALE		

FATTORE	DEFINIZIONE	LIVELLO PRESTAZIONE				
		A	B	C	D	E
1. CAPACITÀ OPERATIVA	Misura il grado di competenze, conoscenze tecnico-professionali ed abilità operative.	<input type="checkbox"/> Dimostra competenze assai ridotte; la qualità nella prestazione lavorativa non raggiunge il livello minimale, nonostante le istruzioni impartite e gli strumenti a disposizione; ridotte anche le abilità tecnico-operative	<input type="checkbox"/> Dimostra qualche competenza professionale; ancora troppo limitate le abilità nella realizzazione del lavoro, spesso poco accurato; la prestazione non corrisponde pienamente alle attese del Responsabile	<input type="checkbox"/> Dimostra discrete qualità professionali ed abilità tecniche, tali da produrre prestazioni ritenute sufficienti dal Responsabile	<input type="checkbox"/> Realizza un buon lavoro, erogando servizi di buona qualità, con applicazione di conoscenze tecnico-professionali ed abilità operative; i risultati sono superiori alle attese del Responsabile	<input type="checkbox"/> Esprime nel proprio ambito professionale competenze specialistiche, applicando le conoscenze ed abilità tecniche di cui è in possesso, con risultati eccellenti, cioè superiori alle aspettative

<p>2. RISPETTO DEI TEMPI DI ESECUZIONE</p>	<p>Capacità di svolgere i compiti assegnati in maniera accurata per ottenere l'esito previsto nei tempi stabiliti.</p>	<p><input type="checkbox"/> Non è in grado di rispettare i tempi di esecuzione assegnati, neppure su reiterate segnalazioni del Responsabile</p>	<p><input type="checkbox"/> Ha scarsa attitudine al rispetto dei termini di rilascio delle procedure; non dimostra particolare attenzione al risultato finale del servizio</p>	<p><input type="checkbox"/> Assicura un sufficiente rispetto dei termini di rilascio delle procedure; è attento all'immagine che l'Ente esprime attraverso l'erogazione dei servizi</p>	<p><input type="checkbox"/> Rispetta i tempi di esecuzione dei vari procedimenti; interviene, laddove richiesto, per agevolare il rispetto dei programmi prefissati; esprime un risultato superiore alle attese</p>	<p><input type="checkbox"/> Conosce bene l'importanza di rispettare i termini prescritti; realizza il lavoro prima della scadenza fissata; ha iniziative che qualificano le prestazioni del servizio, anche con soluzioni che ne semplificano l'erogazione</p>
<p>3. QUANTITA' DELLE PRESTAZIONI</p>	<p>Capacità di realizzare atti, documenti ed elaborati in maniera accurata per ottenere l'esito previsto secondo parametri predefiniti.</p>	<p><input type="checkbox"/> Assicura un prodotto o servizio non rispondente alla distribuzione del carico di lavoro ordinario; non tiene conto delle sollecitazioni del Responsabile</p>	<p><input type="checkbox"/> Produce scarse quantità di prestazioni in relazione alla distribuzione del carico di lavoro ordinario tra colleghi, a causa di scarse attitudini e della difficoltà a concentrarsi sul lavoro</p>	<p><input type="checkbox"/> Presenta una produzione sufficiente a garantire un avanzamento del lavoro affidatogli, in linea con le attese minime del Responsabile</p>	<p><input type="checkbox"/> Produce una buona quantità di lavoro, tale da soddisfare pienamente le aspettative e la normale distribuzione del lavoro nel gruppo in cui è inserito</p>	<p><input type="checkbox"/> Offre eccellenti quantità di lavoro tali da consentire un apprezzabile aumento delle prestazioni del gruppo di lavoro, in relazione ai tempi inizialmente fissati</p>
<p>4. DISPONIBILITÀ AD ATTIVITÀ NON PREDETERMINATE</p>	<p>Disponibilità a cimentarsi in attività con alto grado di autonomia o non predeterminate, capacità di ricercare nuove soluzioni e/o nuove opportunità</p>	<p><input type="checkbox"/> Mostra resistenza all'assunzione di incarichi in presenza di presunte difficoltà</p>	<p><input type="checkbox"/> Esercita il necessario grado di autonomia professionale solo in presenza di sollecitazioni</p>	<p><input type="checkbox"/> Esercita il necessario grado di autonomia professionale e mostra di saperlo gestire correttamente</p>	<p><input type="checkbox"/> Si assume sempre la responsabilità di attività non predeterminate, gestendole in modo concreto</p>	<p><input type="checkbox"/> Si assume sempre la responsabilità di attività non predeterminate, gestendole in modo concreto e si assume l'onere di proporle</p>
<p>5. CAPACITÀ ORGANIZZATIVA (AUTONOMIA, PROBLEM SOLVING, INIZIATIVA)</p>	<p>Capacità di programmare e organizzare, nell'ambito di propria competenza, le attività assegnate,</p>	<p><input type="checkbox"/> Non è in grado di programmare e organizzare le attività assegnate</p>	<p><input type="checkbox"/> Riesce a organizzare solo attività di routine. In presenza di problemi è in difficoltà</p>	<p><input type="checkbox"/> Riesce a programmare e organizzare le attività assegnate con l'aiuto dei colleghi e/o del superiore</p>	<p><input type="checkbox"/> Sa programmare le attività assegnategli ed è in grado di affrontare e risolvere in autonomia problemi non</p>	<p><input type="checkbox"/> Sa programmare e organizzare le attività assegnategli risolvendo ogni tipo di problema</p>

	e di risolvere i problemi che si presentano (include la capacità di proporre miglioramenti)				prevedibili	
--	---	--	--	--	-------------	--

<p>6. ORIENTAMENTO ALL'UTENZA ESTERNA</p>	<p>Capacità di interpretare correttamente le esigenze dei propri utenti. Disponibilità all'ascolto e capacità di fornire risposte adeguate</p>	<p><input type="checkbox"/> Non si dimostra disponibile ad assicurare un buon rapporto con l'utenza ed a organizzare il proprio lavoro secondo le esigenze del servizio</p>	<p><input type="checkbox"/> Si dimostra occasionalmente disponibile ad assicurare un buon rapporto con l'utenza ed a organizzare il proprio lavoro secondo le esigenze del servizio</p>	<p><input type="checkbox"/> Si dimostra disponibile ad assicurare un buon rapporto con l'utenza ed a organizzare il proprio lavoro secondo le esigenze del servizio</p>	<p><input type="checkbox"/> Dimostra una grande disponibilità ad assicurare un buon rapporto con l'utenza ed a organizzare il proprio lavoro secondo le esigenze del servizio</p>	<p><input type="checkbox"/> E' assolutamente disponibile ad assicurare un buon rapporto con l'utenza proponendo e attuando miglioramenti nei servizi</p>
<p>7. RELAZIONI (COLLABORAZIONI E COOPERAZIONI)</p>	<p>Disponibilità alla collaborazione, allo scambio di informazioni, alla creazione di un clima di lavoro sereno.</p>	<p><input type="checkbox"/> Dimostra un comportamento conflittuale o non collaborativo con i colleghi</p>	<p><input type="checkbox"/> Collabora a fatica e solo di rado condivide la propria esperienza e informazioni</p>	<p><input type="checkbox"/> Si comporta in maniera collaborativa mettendo a disposizione le proprie conoscenze per gli obiettivi comuni</p>	<p><input type="checkbox"/> Collabora costantemente con i colleghi mettendo a disposizione le proprie conoscenze per gli obiettivi comuni</p>	<p><input type="checkbox"/> Cooperava con i colleghi, cerca soluzioni condivisibili e valorizza il lavoro di tutti</p>
<p>8. TENSIONE MOTIVAZIONALE AL MIGLIORAMENTO DEL LIVELLO DI PROFESSIONALITA'</p>	<p>Capacità di applicarsi in maniera piena utilizzando lo studio e l'esperienza per migliorare le proprie conoscenze e sviluppare la proprie competenze.</p>	<p><input type="checkbox"/> E' del tutto passivo rispetto all'autoaggiornamento professionale; è poco interessato ai momenti di formazione gestiti all'interno del servizio</p>	<p><input type="checkbox"/> Ha una limitata propensione all'autoaggiornamento professionale; la propria professionalità viene concepita in modo statico</p>	<p><input type="checkbox"/> È impegnato a perfezionare i contenuti professionali del proprio lavoro; l'aggiornamento è perseguito sia autonomamente sia seguendo i suggerimenti dei superiori</p>	<p><input type="checkbox"/> Dimostra di utilizzare gli strumenti più diversi, al fine di acquisire nuove conoscenze di lavoro, con risultati del tutto soddisfacenti</p>	<p><input type="checkbox"/> Ha acquisito, attraverso i mezzi e le occasioni rese disponibili, conoscenze e competenze tali da essere ritenute eccellenti</p>
<p>9. GRADO DI RESPONSABILIZZAZIONE VERSO I RISULTATI</p>	<p>Grado di coinvolgimento del soggetto circa i risultati della propria attività attraverso la verifica ed il controllo dei medesimi.</p>	<p><input type="checkbox"/> È refrattario all'esigenza di verificare la qualità delle proprie prestazioni, non è coinvolto dalle esigenze connesse alla tempistica dei lavori</p>	<p><input type="checkbox"/> È scarsamente interessato a verificare il risultato del proprio operato, con o senza l'aiuto di altri colleghi, anche se sollecitato dal Responsabile</p>	<p><input type="checkbox"/> Ha un sufficiente interesse per il risultato del proprio lavoro; non applica però in modo sistematico i controlli necessari per verificarne la correttezza</p>	<p><input type="checkbox"/> Verifica con scrupolo il proprio operato e dimostra la massima disponibilità a garantire il rispetto dei programmi di lavoro</p>	<p><input type="checkbox"/> Dimostra un eccellente impegno nel controllare il risultato del proprio operato, prodigandosi per conseguire gli obiettivi gestionali</p>

FATTORE	DEFINIZIONE	LIVELLO PRESTAZIONE				
		A	B	C	D	E
10. FLESSIBILITA'	Capacità di adattamento in relazione a mutamenti del contesto operativo.	<input type="checkbox"/> E' del tutto refrattario alle esigenze di adattamento organizzativo ed operativo, come conseguenze di cambiamenti normativi o delle caratteristiche del servizio	<input type="checkbox"/> Si adatta con difficoltà alle modifiche delle prestazioni, dei tempi e delle modalità relative alla propria attività	<input type="checkbox"/> Dimostra facilità nell'adattarsi alle richieste di variazione delle procedure e delle prestazioni di competenza, facendosi carico delle variazioni presenti nel proprio ambito professionale	<input type="checkbox"/> E' ben disposto verso le richieste di flessibilità delle prestazioni di competenza; partecipa all'adattamento ed aggiornamento delle variabili organizzative interne	<input type="checkbox"/> Interpreta agevolmente le esigenze di adattamento organizzativo alle variabili esterne promuovendo iniziative, per assicurare un elevato indice di gradimento delle prestazioni del servizio

Categoria D3 senza incarico di posizione organizzativa

NOME COGNOME: _____
 UFFICIO APPARTENENZA: _____
 DATA: _____
 VALUTATORE: _____

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

FATTORE	PUNTEGGIO	PESO (50%)
1 capacità operativa		
2 quantità delle prestazioni		
3 rispetto dei tempi di esecuzione		
4 disponibilità ad attività non predeterminate		
5 capacità organizzativa		
6 orientamento all'utenza esterna		
7 relazioni (collaborazioni e cooperazioni)		
8 miglioramento della professionalità		
9 responsabilizzazione verso i risultati		
10 livello di autonomia e di iniziativa		
11 flessibilità		
TOTALE		

OBIETTIVI

OBIETTIVO P.E.G. + EVENTUALI PROGETTI	PUNTEGGIO	PESO (50%)
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
TOTALE		

FATTORE	DEFINIZIONE	LIVELLO PRESTAZIONE				
		A	B	C	D	E
1. CAPACITÀ OPERATIVA	Misura il grado di competenze, conoscenze tecnico-professionali ed abilità operative.	<input type="checkbox"/> Dimostra competenze assai ridotte; la qualità nella prestazione lavorativa non raggiunge il livello minimale, nonostante le istruzioni impartite e gli strumenti a disposizione;	<input type="checkbox"/> Dimostra qualche competenza professionale; ancora troppo limitate le abilità nella realizzazione del lavoro, spesso poco accurato; la prestazione non corrisponde pienamente alle	<input type="checkbox"/> Dimostra discrete qualità professionali ed abilità tecniche, tali da produrre prestazioni ritenute sufficienti dal Responsabile	<input type="checkbox"/> Realizza un buon lavoro, erogando servizi di buona qualità, con applicazione di conoscenze tecnico-professionali ed abilità operative; i risultati sono superiori alle attese del Responsabile	<input type="checkbox"/> Esprime nel proprio ambito professionale competenze specialistiche, applicando le conoscenze ed abilità tecniche di cui è in possesso, con risultati eccellenti, cioè superiori alle aspettative

		ridotte anche le abilità tecnico-operative	attese del Responsabile			
2. QUANTITA' DELLE PRESTAZIONI	Capacità di realizzare atti, documenti ed elaborati in maniera accurata per ottenere l'esito previsto secondo parametri predefiniti.	<input type="checkbox"/> Assicura un prodotto o servizio non rispondente alla distribuzione del carico di lavoro ordinario; non tiene conto delle sollecitazioni del Responsabile	<input type="checkbox"/> Produce scarse quantità di prestazioni in relazione alla distribuzione del carico di lavoro ordinario tra colleghi, a causa di scarse attitudini e della difficoltà a concentrarsi sul lavoro	<input type="checkbox"/> Presenta una produzione sufficiente a garantire un avanzamento del lavoro affidatogli, in linea con le attese minime del Responsabile	<input type="checkbox"/> Produce una buona quantità di lavoro, tale da soddisfare pienamente le aspettative e la normale distribuzione del lavoro nel gruppo in cui è inserito	<input type="checkbox"/> Offre eccellenti quantità di lavoro tali da consentire un apprezzabile aumento delle prestazioni del gruppo di lavoro, in relazione ai tempi inizialmente fissati
3. RISPETTO DEI TEMPI DI ESECUZIONE	Misura il grado di rispetto dei tempi assegnati per l'esecuzione dei programmi.	<input type="checkbox"/> Non è in grado di rispettare i tempi di esecuzione assegnati, neppure su reiterate segnalazioni del Responsabile	<input type="checkbox"/> Ha scarsa attitudine al rispetto dei termini di rilascio delle procedure; non dimostra particolare attenzione al risultato finale del servizio	<input type="checkbox"/> Assicura un sufficiente rispetto dei termini di rilascio delle procedure; è attento all'immagine che l'Ente esprime attraverso l'erogazione dei servizi	<input type="checkbox"/> Rispetta i tempi di esecuzione dei vari procedimenti; interviene, laddove richiesto, per agevolare il rispetto dei programmi prefissati; esprime un risultato superiore alle attese	<input type="checkbox"/> Conosce bene l'importanza di rispettare i termini prescritti; realizza il lavoro prima della scadenza fissata; ha iniziative che qualificano le prestazioni del servizio, anche con soluzioni che ne semplificano l'erogazione; ha prestazioni eccellenti

FATTORE	DEFINIZIONE	LIVELLO PRESTAZIONE				
		A	B	C	D	E
4. DISPONIBILITÀ AD ATTIVITÀ NON PREDETERMINATE	Disponibilità a cimentarsi in attività con alto grado di autonomia o non predeterminate, capacità di ricercare nuove soluzioni e/o nuove opportunità	<input type="checkbox"/> Mostra resistenza all'assunzione di incarichi in presenza di presunte difficoltà	<input type="checkbox"/> Esercita il necessario grado di autonomia professionale solo in presenza di sollecitazioni	<input type="checkbox"/> Esercita il necessario grado di autonomia professionale e mostra di saperlo gestire correttamente	<input type="checkbox"/> Si assume sempre la responsabilità di attività non predeterminate, gestendole in modo concreto	<input type="checkbox"/> Si assume sempre la responsabilità di attività non predeterminate gestendole in modo concreto e si assume l'onere di proporle
5. CAPACITÀ ORGANIZZATIVA (AUTONOMIA, PROBLEM SOLVING, INIZIATIVA)	Capacità di programmare e organizzare, nell'ambito di propria competenza, le attività assegnate, e di risolvere i problemi che si presentano. (Include la capacità di proporre miglioramenti)	<input type="checkbox"/> Non è in grado di programmare e organizzare le attività assegnate	<input type="checkbox"/> Riesce a organizzare solo attività di routine. In presenza di problemi è in difficoltà	<input type="checkbox"/> Riesce a programmare e organizzare le attività assegnate con l'aiuto dei colleghi e/o del superiore	<input type="checkbox"/> Sa programmare le attività assegnategli ed è in grado di affrontare e risolvere in autonomia problemi non prevedibili	<input type="checkbox"/> Sa programmare e organizzare le attività assegnategli risolvendo ogni tipo di problema

FATTORE	DEFINIZIONE	LIVELLO PRESTAZIONE
---------	-------------	---------------------

		A	B	C	D	E
6. ORIENTAMENTO ALL'UTENZA ESTERNA	Capacità di interpretare correttamente le esigenze dei propri utenti. Disponibilità all'ascolto e capacità di fornire risposte adeguate	<input type="checkbox"/> Non si dimostra disponibile ad assicurare un buon rapporto con l'utenza ed a organizzare il proprio lavoro secondo le esigenze del servizio	<input type="checkbox"/> È solo talvolta disponibile ad assicurare un buon rapporto con l'utenza ed a organizzare il proprio lavoro secondo le esigenze del servizio	<input type="checkbox"/> Si dimostra disponibile ad assicurare un buon rapporto con l'utenza ed a organizzare il proprio lavoro secondo le esigenze del servizio	<input type="checkbox"/> È grandemente disponibile ad assicurare un buon rapporto con l'utenza ed a organizzare il proprio lavoro secondo le esigenze del servizio	<input type="checkbox"/> E' assolutamente disponibile ad assicurare un buon rapporto con l'utenza proponendo e attuando miglioramenti nei servizi
7. RELAZIONI (COLLABORAZIONI E COOPERAZIONI)	Disponibilità alla collaborazione, allo scambio di informazioni, alla creazione di un clima di lavoro sereno.	<input type="checkbox"/> Dimostra un comportamento conflittuale o non collaborativo con i colleghi	<input type="checkbox"/> Collabora a fatica e solo di rado condivide la propria esperienza e informazioni	<input type="checkbox"/> Si comporta in maniera collaborativa mettendo a disposizione le proprie conoscenze per gli obiettivi comuni	<input type="checkbox"/> Si comporta sempre in maniera collaborativa mettendo a disposizione le proprie conoscenze per obiettivi comuni	<input type="checkbox"/> Cooperava con i colleghi, cerca soluzioni condivisibili e valorizza il lavoro di tutti
8. TENSIONE MOTIVAZIONALE AL MIGLIORAMENTO DEL LIVELLO DI PROFESSIONALITA'	Capacità di applicarsi in maniera piena utilizzando lo studio e l'esperienza per migliorare le proprie conoscenze e sviluppare la proprie competenze.	<input type="checkbox"/> E' del tutto passivo rispetto all'autoaggiornamento professionale; è poco interessato ai momenti di formazione gestiti all'interno del servizio	<input type="checkbox"/> Ha una limitata propensione all'autoaggiornamento professionale; la propria professionalità viene concepita in modo statico	<input type="checkbox"/> È impegnato a perfezionare i contenuti professionali del proprio lavoro; l'aggiornamento è perseguito sia autonomamente sia seguendo i suggerimenti dei superiori	<input type="checkbox"/> Dimostra di utilizzare gli strumenti più diversi, al fine di acquisire nuove conoscenze di lavoro, con risultati del tutto soddisfacenti	<input type="checkbox"/> Ha acquisito, attraverso i mezzi e le occasioni rese disponibili, conoscenze e competenze tali da essere ritenute eccellenti
9. GRADO DI RESPONSABILIZZAZIONE VERSO I RISULTATI	Grado di coinvolgimento del soggetto circa i risultati della propria attività attraverso la verifica ed il controllo dei medesimi.	<input type="checkbox"/> È refrattario all'esigenza di verificare la qualità delle proprie prestazioni, non è coinvolto dalle esigenze connesse alla tempistica dei lavori	<input type="checkbox"/> È scarsamente interessato a verificare il risultato del proprio operato, con o senza l'aiuto di altri colleghi, anche se sollecitato dal Responsabile	<input type="checkbox"/> Ha un sufficiente interesse per il risultato del proprio lavoro; non applica però in modo sistematico i controlli necessari per verificarne la correttezza	<input type="checkbox"/> Verifica con scrupolo il proprio operato e dimostra la massima disponibilità a garantire il rispetto dei programmi di lavoro	<input type="checkbox"/> Dimostra un eccellente impegno nel controllare il risultato del proprio operato, prodigandosi per conseguire gli obiettivi gestionali

FATTORE	DEFINIZIONE	LIVELLO PRESTAZIONE				
		A	B	C	D	E
10. LIVELLO DI AUTONOMIA E DI INIZIATIVA	Misura il grado di assumere iniziative tese al miglioramento del proprio servizio.	<input type="checkbox"/> Non sa organizzarsi il lavoro, rispetto ai compiti assegnati dai programmi o ai tempi di attesa dell'utenza; non sa avviare iniziative; richiede sempre supporto e supervisione di altri soggetti	<input type="checkbox"/> Dimostra scarsa autonomia; fatica ad assumere iniziative proprie, nonostante la direttive impartite; nell'attività dipende ancora troppo da colleghi e superiori	<input type="checkbox"/> Dimostra sufficiente capacità di iniziativa e di autonomia, nel quadro delle direttive impartitegli	<input type="checkbox"/> Ha buona autonomia, assumendo spesso iniziative che migliorano il rapporto con l'utenza e la razionale gestione della propria attività; il Responsabile si limita alle funzioni di indirizzo e controllo	<input type="checkbox"/> Opera eccellentemente, in piena autonomia, anche in occasione di criticità e tensione organizzativa; collabora con il Responsabile alla ridefinizione delle procedure e dei sistemi di organizzazione del lavoro
11. FLESSIBILITA'	Capacità di adattamento in relazione a mutamenti del contesto operativo.	<input type="checkbox"/> E' del tutto refrattario alle esigenze di adattamento organizzativo ed operativo, come conseguenze di cambiamenti normativi o delle caratteristiche del servizio	<input type="checkbox"/> Si adatta con difficoltà alle modifiche delle prestazioni, dei tempi e delle modalità relative alla propria attività	<input type="checkbox"/> Dimostra facilità nell'adattarsi alle richieste di variazione delle procedure e delle prestazioni di competenza, facendosi carico delle variazioni presenti nel proprio ambito professionale	<input type="checkbox"/> E' ben disposto verso le richieste di flessibilità delle prestazioni di competenza; partecipa all'adattamento ed aggiornamento delle variabili organizzative interne	<input type="checkbox"/> Interpreta agevolmente le esigenze di adattamento organizzativo alle variabili esterne promuovendo iniziative, per assicurare un elevato indice di gradimento delle prestazioni del servizio