

SCHEDA 1. VALUTAZIONE DEL PERSONALE DI AREA III^A

DATI ANAGRAFICI

NOME	COGNOME	DATA DI NASCITA	/	/
------	---------	-----------------	---	---

DATI PROFESSIONALI

AREA FUNZIONALE	PROFILO	FASCIA RETRIBUTIVA
UFFICIO DI APPARTENENZA		
INCARICO RICOPERTO	PERIODO DI VALUTAZIONE	

PARTE I. COMPORTAMENTI OPERATIVI

max PUNTI 60

OBIETTIVO	
RISULTATO FINALE ATTESO	

A. OBIETTIVO ASSEGNATO:

Valori di fase

RISULTATO INTERMEDIO per fasi o volume di attività'

RISULTATO INTERMEDIO per fasi o volume di attività'

RISULTATO FINALE per fasi o volume di attività'

Il Valutatore

Il Valutato

TOTALE

B. VERIFICHE

VERIFICA INTERMEDIA di fase o di volume di attività'

Il Valutatore

Il Valutato

VERIFICA INTERMEDIA di fase o di volume di attività'

Il Valutatore

Il Valutato

VERIFICA FINALE

Il Valutatore

Il Valutato

C. ESITO DELLA VALUTAZIONE

TOTALE

BASSA DA 20% A 39%	PUNTI 15	MEDIA DA 40% A 59%	PUNTI 30	ALTA DA 60% A 79%	PUNTI 45	OTTIMA DA 80% A 100%	PUNTI 60	
------------------------------	----------	------------------------------	----------	-----------------------------	----------	--------------------------------	----------	--

PARTE II. COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI - ESITO DELLA VALUTAZIONE

max PUNTI 40

COMPETENZE (ANCHE SPECIALISTICHE)			CAPACITA' GESTIONALI E RISOLUZIONE DEI PROBLEMI			CAPACITA' ATTITUDINALI E DI INIZIATIVA			CAPACITA' RELAZIONALI E GESTIONE DELLA COMUNICAZIONE			TOTALE
A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	

PARTE III. PUNTEGGIO COMPLESSIVO DELLA VALUTAZIONE

Performance sugli obiettivi	punti		TOTALE
Performance sui comportamenti	punti		
Motivazioni			

Il Valutatore

Luogo e data

Il Valutato

PARTE IV. EVENTUALE CONTRADDITTORIO

PARTECIPANTI	DOCUMENTI PRODOTTI DAL SOGGETTO VALUTATO
VALUTATORE:	
SOGGETTO VALUTATO:	
RAPPRESENTANTE SINDACALE:	

ESITO CONTRADDITTORIO		NOTE
Conferma valutazione		
Nuova valutazione		

Luogo e data

Il Valutatore

Luogo e data

Il Valutato

PARTE V. VERIFICA DEI FABBISOGNI FORMATIVI

FABBISOGNI FORMATIVI	INIZIATIVE PROPOSTE

SCHEDA 1. Legenda

PERSONALE DESTINATARIO

➤ 1. Personale di AREA III

Parte I – comportamenti operativi

2. Obiettivo

Attività che il valutato deve portare avanti verso un risultato finale. Può trattarsi di una attività di prodotto oppure di una attività di risultato o articolata in fasi, all'interno delle quali possono essere previsti snodi significativi prima di arrivare al risultato finale.

3. Risultato finale atteso

Traguardo che il valutato deve raggiungere. In caso di attività di prodotto va indicato il volume da realizzare nell'arco temporale di riferimento (es. 100 pezzi). Nelle attività per fasi o di risultato, invece, va rilevato l'adempimento conclusivo da soddisfare (es. elaborazione del progetto).

4. Sezione A - sviluppo dell'obiettivo assegnato

Il valutatore, in rapporto alle risorse assegnate, mette a punto con il valutato, i risultati intermedi da raggiungere. Negli appositi spazi vanno indicati:

1. per le attività di prodotto: la quantità da realizzare per step e le scadenze alle quali procedere alle verifiche formali;
2. per le attività di risultato o per fasi: gli snodi più significativi dell'attività e le scadenze alle quali procedere alle verifiche formali.

Per entrambe le tipologie di attività deve essere indicato il valore attribuito a ciascuna fase di lavoro, tenendo presente che la somma dei diversi valori deve essere uguale a 100. Nel caso di attività di prodotto risulta utile ipotizzare tappe di uguale valore, risultanti dalla distribuzione del volume da realizzare nel tempo considerato. Nel caso di attività per fasi, il valore complessivo - pari a 100 - va suddiviso per il numero di fasi ipotizzate.

La sezione relativa allo sviluppo dell'obiettivo assegnato va sottoscritta dal valutatore e dal valutato.

5. Sezione B - verifiche

Alle date fissate per le verifiche, il valutatore unitamente al valutato procede alla verifica formalizzata dei risultati intermedi.

Negli appositi spazi va specificato

- per i comportamenti operativi: cosa è stato fatto, i problemi eventualmente riscontrati in fase di esecuzione e le soluzioni adottate per il loro superamento, eventuali ritardi nella realizzazione, i correttivi messi in pratica.
- per le performance comportamentali vanno invece annotate in corso d'opera le criticità, cioè quei comportamenti organizzativi che hanno determinato difficoltà nello sviluppo del lavoro (es. mancata divulgazione di istruzioni).

In tale sede possono essere evidenziati anche i gap formativi e avanzate proposte per il superamento del problema.

Nell'ultimo spazio della sezione "verifica finale" va specificato se il risultato è stato raggiunto o meno. Nel caso in cui il risultato non sia stato raggiunto, si dovrà verificare quali fasi siano state realizzate rispetto a quelle pianificate, ovvero la quantità di prodotto soddisfatta rispetto a quella preventivata. Il raffronto va effettuato con i valori delle fasi/prodotti indicati nella colonna "valore delle fasi" della sezione A.

L'esito delle fasi di verifica va controfirmato dal valutatore e dal valutato negli spazi dedicati.

6. Esito della valutazione

Il valutatore riporta il punteggio riferito alla performance operativa realizzata dal funzionario responsabile nell'apposito spazio sotto la dicitura "TOTALE". Il punteggio attribuito non può essere superiore a 60 e si ottiene raffrontando il valore delle fasi realizzate con i valori ad intervallo specificati nell'apposita sezione del modello.

Parte II – comportamenti organizzativi

Il valutatore attribuisce poi, a seguito di colloquio col valutato, il punteggio relativo alle performance comportamentali. Il colloquio tra valutatore e valutato si sviluppa secondo un percorso predefinito che prevede, per ciascuna delle 4 competenze e capacità descritte, approfondimenti mirati che fanno riferimento ai descrittori contenuti nell'allegato relativo alle competenze organizzative. Il punteggio riportato su ciascuna competenza viene poi assemblato e dà luogo al totale sulle performance comportamentali.

Parte III – punteggio complessivo della valutazione

Il valutatore riporta nell'apposita sezione il punteggio conseguito nella performance sugli obiettivi (da parte I – sezione C) e nella performance sui comportamenti organizzativi (da parte II), derivando da tale operazione il punteggio totale. Indicherà quindi sinteticamente le motivazioni alla base della valutazione complessiva, sottoscrivendo la scheda e notificandola al funzionario responsabile.

Parte IV – contraddittorio

Il valutato può, in caso di valutazione non positiva, attivare il contraddittorio entro 15 giorni dalla notifica della valutazione. Nello spazio riservato ai partecipanti al contraddittorio vanno indicati i soggetti intervenienti: valutatore, valutato ed, eventualmente, rappresentante sindacale da cui il soggetto valutato si fa assistere. Nella sezione a fianco va invece elencata la documentazione che il valutato produce per la revisione della valutazione. Nella parte "esito del contraddittorio" il valutatore riassume l'esito del passaggio, confermando o meno la valutazione e dandone motivazione. La scheda va quindi nuovamente sottoscritta dal valutatore e dal valutato, con la specifica del luogo e della data.

Parte V – verifica dei fabbisogni formativi

In ogni fase della procedura possono emergere gap formativi sui quali è necessario intervenire. La sezione dedicata alla verifica dei fabbisogni formativi consente in questa fase di evidenziare i fabbisogni che emergono in fase di realizzazione delle attività e di segnalare iniziative specifiche.

ORGANIZZATIVI PERSONALE DI AREA III^A – PARAMETRI

	INDICATORE DI COMPORTAMENTO	LIVELLO	DESCRIPTORI
COMPETENZE (ANCHE SPECIALISTICHE) Punteggio max attribuibile 6	Competenze tecnico scientifiche, tecnologiche, economiche e amministrative che rendono idoneo il valutato allo svolgimento del ruolo o compito assegnato	BASSO max 2 punti	Il valutato manifesta una scarsa competenza nelle materie necessarie per il corretto svolgimento della prestazione. Dimostra scarsa capacità di applicare le conoscenze specifiche (teoriche e metodologiche) inerenti alla propria attività. Non sempre è riuscito a garantire il necessario supporto d'esperienza, seppure richiesto.
		MEDIO max 4 punti	Il valutato manifesta una buona competenza nelle materie necessarie per il corretto svolgimento della prestazione. Dimostra buona capacità di applicare le conoscenze specifiche (teoriche e metodologiche) inerenti alla propria attività.. E' riuscito ad interagire con il gruppo, rispondendo alle richieste di supporto avanzate dai collaboratori.
		ALTO max 6 punti	Il valutato manifesta un'ottima competenza nelle materie necessarie per il corretto svolgimento della prestazione. Dimostra ottima capacità di applicare le conoscenze specifiche (teoriche e metodologiche) inerenti alla propria attività. Si è dimostrato un punto di riferimento per tutto il gruppo che lo riconosce come leader.

CAPACITA' GESTIONALI E RISOLUZIONE DEI PROBLEMI Punteggio max attribuibile 15	Capacità, con riferimento al contesto e all'obiettivo da realizzare, di ricercare le soluzioni più efficaci, nel definire le modalità operative del gruppo e nell'evidenziare le carenze di competenza professionale. nell' assegnare il lavoro ai componenti del gruppo, nel sostenere la motivazione, nel verificare lo stato di avanzamento dell'attività supportando con la propria esperienza i colleghi.	BASSO max 5 punti	Il valutato ha suddiviso il lavoro tra i componenti del gruppo con qualche difficoltà, fornendo indicazioni di massima sui compiti da svolgere. Le verifiche in fase di avanzamento delle attività non sono state pianificate in termini funzionali all'attività da realizzare. Non sempre è riuscito a coinvolgere il personale affidato, né è riuscito a controllare le dinamiche all'interno del gruppo. Ha posto in essere soluzioni nell'organizzazione del lavoro che hanno creato qualche difficoltà. E' riuscito in linea di massima a individuare alcune situazioni problematiche (ricorrenti o improvvise) ma non sempre è riuscito a proporre soluzioni adeguate. La segnalazione dei fabbisogni formativi dei partecipanti al gruppo non è risultata particolarmente curata.
		MEDIO max 10 punti	Il valutato ha assegnato il lavoro ai partecipanti al gruppo senza che siano insorti particolari problemi, fornendo a ciascuno indicazioni sul compito da svolgere. Ha attuato modalità di verifica in fase di avanzamento che hanno consentito in linea di massima di tenere sotto controllo la situazione. Ha posto in essere modalità nell'organizzazione del lavoro che non hanno determinato particolari difficoltà in fase di realizzazione; è riuscito ad individuare le situazioni problematiche (ricorrenti o improvvise) che si sono presentate, proponendo soluzioni riferite al contesto di operatività. Nella segnalazione dei fabbisogni formativi si è attenuto a categorie piuttosto generiche.

		<p>ALTO max 15 punti</p>	<p>Il valutato ha assegnato il lavoro ai componenti del gruppo, chiarendo a ciascuno i compiti affidati e dettando le istruzioni alle quali attenersi. Ha posto in essere modalità di verifica dello stato di avanzamento, con soluzioni differenziate per tipo di attività da svolgere e in rapporto al diverso livello di competenza dei collaboratori. Ha dimostrato ampia capacità di relazionarsi con il gruppo e ha saputo stimolare i colleghi a lavorare insieme in modo efficace. Ha posto in essere modalità nell'organizzazione del lavoro che si sono dimostrate particolarmente efficaci; ha dimostrato di saper individuare e risolvere tempestivamente le situazioni di problematicità, prospettando tra le soluzioni possibili e tra loro alternative quella più adeguata rispetto al contesto. Ha segnalato con estrema puntualità i fabbisogni formativi del personale affidato.</p>
--	--	---	--

<p>CAPACITA' ATTITUDINALI E DI INIZIATIVA</p> <p>Punteggio max attribuibile 10</p>	<p>Capacità di analisi dei problemi, di approfondimento e di azione, con modalità propositive e in autonomia.</p>	<p>BASSO max 5 punti</p>	<p>Il valutato ha realizzato l'attività affidata attenendosi a standard non approfonditi di analisi delle diverse problematiche; il lavoro presentato è conforme alle prescrizioni di base, ma non si è registrata particolare attenzione a soluzioni di miglioramento. Frequentemente si è riscontrata la necessità di fornire indicazioni specifiche sulle modalità da seguire.</p>
		<p>MEDIO max 7,5 punti</p>	<p>Il valutato ha realizzato l'attività affidata approfondendo le diverse problematiche; il lavoro presentato è conforme agli standard e abbastanza curato. Allorché si è registrata l'esigenza, ha formulato proposte di miglioramento, seppure con qualche difficoltà. Per le questioni complesse è stato necessario fornire indicazioni sulle modalità da seguire.</p>
		<p>ALTO max 10 punti</p>	<p>Il valutato ha realizzato l'attività affidata approfondendo esaurientemente le diverse problematiche, svolgendo il proprio lavoro in termini superiori agli standard. Ha formulato, in piena autonomia ed anche su questioni impegnative, proposte di miglioramento e avanzato suggerimenti che sono risultati coerenti con gli obiettivi della struttura nella quale opera. Non è stato necessario fornire indicazioni operative specifiche, salvo che per limitatissime questioni che presentavano una estrema complessità.</p>

<p>CAPACITA' RELAZIONALI E GESTIONE DELLA COMUNICAZIONE</p> <p>Punteggio max attribuibile 9</p>	<p>Competenza dimostrata nell'illustrare il lavoro, nella selezione delle modalità di comunicazione più efficaci rispetto all'obiettivo da realizzare, nel parlare in pubblico, nel promuovere anche con tecniche nuove la circolazione di idee e notizie</p>	<p>BASSO max 3 punti</p>	<p>Il valutato ha dimostrato di saper esprimere i concetti in modo chiaro ma non sempre efficace ed esaustivo per cui si è registrata talvolta la necessità di una revisione e di una integrazione. Dimostra scarsa capacità di gestione dei conflitti. Dimostra scarsa attenzione all'utenza e l'attività è soggetta a reclami</p>
		<p>MEDIO max 6 punti</p>	<p>Il valutato ha dimostrato di saper gestire le diverse modalità di comunicazione all'interno del gruppo. Ha una buona capacità di parlare in pubblico ed esprime i concetti con chiarezza e semplicità. Dimostra buona capacità di gestione dei conflitti. Buona attenzione all'utenza</p>
		<p>ALTO max 9 punti</p>	<p>Il valutato ha dimostrato ottime capacità di comunicazione con i collaboratori e nel promuovere (anche ricorrendo a tecniche nuove) la circolazione di idee e notizie; ha messo in luce la propria competenza nel selezionare le modalità più efficaci rispetto agli obiettivi specifici e nell'illustrare all'esterno le attività riferite al proprio gruppo. Dimostra ottima capacità di gestione e prevenzione dei conflitti. Attento alla customer satisfaction</p>