



*Servizio Sanitario Nazionale  
Regione Piemonte*

**A.O. ORDINE MAURIZIANO DI TORINO**

**revisione 1**

# **GUIDA OPERATIVA AL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE DEL COMPARTO**

**ad uso di valutatori e valutati**

**Allegati:**

**1. Documenti di valutazione**

# MARZO 2022

## INTRODUZIONE ALLA PERFORMANCE

### AGGIORNAMENTO

Il presente documento rappresenta un aggiornamento di quello già presentato lo scorso maggio, e tiene conto dell'esperienza maturata nei mesi di giugno e luglio 2020

### CHI SI VALUTA

Il sistema di valutazione della performance oggetto del presente documento riguarda unicamente il personale del comparto (non dirigente) ed a tempo indeterminato della A.O. Ordine Mauriziano di Torino

### PERCHÉ SI VALUTA

Il sistema della performance individuale del personale del comparto della A.O. Ordine Mauriziano ha quattro finalità principali:

1. MIGLIORARE LE PRESTAZIONI DEGLI INDIVIDUI UTILIZZANDO LA VALUTAZIONE COME STIMOLO AL MIGLIORAMENTO DELLE PRESTAZIONI
2. DISPORRE DI UN CRITERIO PER PREMIARE IL MERITO INDIVIDUALE ATTRAVERSO UN RICONOSCIMENTO ECONOMICO.
3. FAVORIRE LA CRESCITA PROFESSIONALE DEGLI INDIVIDUI ATTRAVERSO INTERVENTI DI SVILUPPO (AFFIANCAMENTO, MOBILITÀ INTERNA, AUTOFORMAZIONE, ADDESTRAMENTO, ECC.)
4. DISPORRE DI INFORMAZIONI PER LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE (MOBILITÀ INTERNA, PIANI DI CARRIERA, ECC.)

Il punto essenziale da sottolineare è che la valutazione delle prestazioni è **un fondamentale strumento di gestione aziendale:**

- ***a disposizione dei responsabili di risorse umane per gestire i propri collaboratori diretti;***
- ***a disposizione dei collaboratori per avere un rapporto corretto, professionale e motivante con la propria Azienda;***
- ***a disposizione della Direzione aziendale per pianificare la gestione del personale nel suo complesso.***

## CHE COSA SI VALUTA

L'oggetto della valutazione è **unicamente la prestazione individuale di lavoro**, cioè il contributo dato dalla persona nell'arco di tempo considerato.

Al fine di individuare le attese dell'Azienda in merito alla prestazione di lavoro di ciascuna risorsa, **sono stati definiti 3 modelli di valutazione cui corrispondono i comportamenti organizzativi richiesti in base alla categoria professionale di appartenenza**. Tali modelli sono riportati nelle Schede di cui all'allegato 1.

In particolare gli *standard* richiesti al personale fanno riferimento alle seguenti Aree:

- ✓ area relazionale: comportamento tenuto nei confronti dell'utenza, nei rapporti interpersonali e nelle relazioni interfunzionali
- ✓ area cognitiva: analisi e soluzione dei problemi operativi e propensione all'aggiornamento
- ✓ area tecnico – organizzativa: competenze tecnico – professionali dimostrate e capacità di gestire le risorse disponibili
- ✓ continuità nel lavoro
- ✓ area obiettivi: contributo individuale assicurato nell'attuazione del progetto per il raggiungimento degli obiettivi assegnati al gruppo di lavoro

Ogni Area presenta a sua volta più fattori di valutazione, differenziati a seconda della Categoria professionale di appartenenza, e precisamente:

- Modello 1: Categorie A / B / BS / C
- Modello 2: Categorie D / DS
- Modello 3: Categorie D / DS (con incarichi Funzionali)

Nella Scheda, per ogni fattore di valutazione è riportata una sintetica descrizione diretta a precisarne il significato generale

I modelli di valutazione possono naturalmente essere periodicamente aggiornati, in relazione agli esiti concreti del processo di valutazione, per migliorarne l'efficacia.

Una parziale revisione dei modelli è stata appunto effettuata contestualmente alla sottoscrizione del nuovo Contratto Integrativo del 22.11.2019 sulla base del primo (lungo) periodo di funzionamento del sistema.

Qualora se ne ravvisassero le condizioni di fattibilità, l'Azienda si pone già da ora l'obiettivo di sviluppare il sistema di valutazione sulla base dei profili di competenza, ossia degli insiemi di capacità e di conoscenze che rappresentano le caratteristiche da valutare nelle persone che occupano ogni posizione di lavoro presente

nell'organizzazione

## COME FUNZIONANO I LIVELLI DI VALUTAZIONE

La valutazione viene tradotta in un punteggio che, pur con i limiti di una tale operazione, consente di “quantificare” e rendere oggettiva la valutazione.

Innanzitutto il sistema dell’A.O. Ordine Mauriziano è articolato in cinque livelli di valutazione.

La collocazione del singolo dipendente valutato in uno dei cinque Livelli di valutazione dipende dalla somma dei punteggi attribuiti ad ognuno dei singoli fattori compresi nella specifica Area valutata ed elencati nella Scheda.

La valutazione fattoriale viene espressa utilizzando **una scala numerica a 5 gradi** (1 = grado minimo, 5 = grado massimo):

|                   |                        |                 |               |                   |
|-------------------|------------------------|-----------------|---------------|-------------------|
| Inadeguata<br>(1) | Non sufficiente<br>(2) | Adeguate<br>(3) | Ottima<br>(4) | Eccellente<br>(5) |
|-------------------|------------------------|-----------------|---------------|-------------------|

Passaggio fondamentale è la definizione del livello “3” in quanto è quello che rappresenta la prestazione “adeguata” o “regolare” o “normale” o “conforme alle attese”. E’ evidente pertanto che solo dopo avere definito questo livello centrale il valutatore, in piena coerenza con quanto illustrato, può esprimersi con la dovuta attendibilità avendo a disposizione anche due gradi di giudizio superiori e due gradi di giudizio inferiori rispetto alla prestazione standard.

In sostanza nell’attribuzione dei giudizi è necessario tenere sempre presente questa modalità di costruzione della scala di valori, che identifica con il livello “3” la prestazione che normalmente si attende dal dipendente valutato.

Un corretto utilizzo della scala di valutazione consente quindi di ridurre il rischio di ottenere risultati non realistici, ad esempio attraverso la tendenza ad ipervalutare l’operatore registrando costantemente valutazioni di livello molto superiore rispetto a quelle attese.

I Livelli finali di valutazione rispecchiano sostanzialmente la stessa scala di valutazione dei singoli fattori, e sono i seguenti:

- Livello 1: largamente inferiore alle attese
- Livello 2: inferiore alle attese
- Livello 3: adeguato
- Livello 4: superiore alle attese
- Livello 5: largamente superiore alle attese

I punteggi complessivi corrispondenti ai Livelli finali di valutazione cambiano a seconda delle Categorie professionali, e precisamente:

|                                     | LIV. 1              | LIV. 2              | LIV. 3<br>(adeguato) | LIV. 4              | LIV. 5              |
|-------------------------------------|---------------------|---------------------|----------------------|---------------------|---------------------|
| MODELLO 1:<br>CAT: A/ B/ BS/ C      | da 10 a 15<br>punti | da 16 a 25<br>punti | da 26 a 35<br>punti  | da 36 a 45<br>punti | da 46 a<br>50 punti |
| MODELLO 2:<br>CAT: D/ DS            | da 14 a 20<br>punti | da 21 a 34<br>punti | da 35 a 48<br>punti  | da 49 a 62<br>punti | da 63 a<br>70 punti |
| MODELLO 3:<br>CAT: D/ DS (con I.F.) | da 20 a 29<br>punti | da 30 a 46<br>punti | da 47 a 65<br>punti  | da 66 a 84<br>punti | da 85 a<br>95 punti |

Al livello 1 (prestazione **largamente inferiore alle attese**) corrisponde un impegno lavorativo/ professionale inadeguato, necessariamente migliorabile rispetto alla posizione ricoperta, ai compiti/ obiettivi assegnati ed ai comportamenti/ risultati attesi

Al livello 2 (prestazione **inferiore alle attese**) corrisponde un impegno lavorativo/ professionale sufficiente ma discontinuo e sicuramente migliorabile rispetto alla posizione ricoperta, ai compiti/ obiettivi assegnati ed ai comportamenti/ risultati attesi

Al livello 3 (prestazione **Adeguata = livello standard**) corrisponde un impegno lavorativo/ professionale adeguato rispetto alla posizione ricoperta, ai compiti/ obiettivi assegnati ed ai comportamenti/ risultati attesi

Al livello 4 (prestazione **superiore alle attese**) corrisponde un impegno lavorativo/ professionale superiore a quanto richiesto dalla posizione ricoperta e a quanto atteso in termini di compiti/ obiettivi e comportamenti/ risultati attesi

Al livello 5 (prestazione **largamente superiore alle attese**) corrisponde un impegno lavorativo/ professionale eccellente o comunque costantemente superiore rispetto a quanto richiesto dalla posizione ricoperta e a quanto atteso in termini di compiti/ obiettivi e comportamenti/ risultati attesi; per le Categorie D/ DS, il professionista è un punto di riferimento riconosciuto all'interno del gruppo di lavoro e/o dell'azienda

**Pertanto, si ribadisce ancora una volta che la prestazione è da considerarsi positiva, in quanto Adeguata e quindi corrispondente allo standard atteso, quando la valutazione si colloca al Livello 3.**

La prestazione è da considerarsi negativa, seppure con sfumature diverse, quando la valutazione si colloca ai Livelli 1 e 2.

La prestazione è da considerarsi di valore ottimo od eccellente, in casi tendenzialmente e fisiologicamente residuali, quando la valutazione si colloca ai Livelli 4 e 5.

E' fondamentale sottolineare che il sistema viene applicato correttamente ed in maniera credibile soltanto laddove si riscontri una distribuzione realmente differenziata sui diversi livelli di valutazione (addensamento maggiore sul livello 3, e presenza rispettivamente minore e molto minore sui livelli 2 – 4 e 1 – 5)

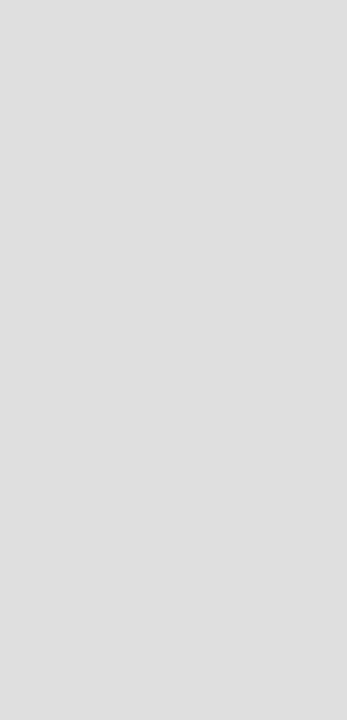
La **valorizzazione economica** della valutazione espressa consegue (come concordato nel Contratto Integrativo aziendale) alla graduazione dei Livelli di valutazione sopra esplicitata.

Pertanto:

- al Livello 1 non viene erogata alcuna quota del Premio relativo alla Performance individuale relativa all'anno precedente
- al Livello 2 viene erogato il 50% della quota unitaria del Premio relativo alla Performance individuale relativa all'anno precedente
- al Livello 3 viene erogata la quota unitaria del Premio relativo alla Performance individuale relativa all'anno precedente
- ai Livelli 4 e 5 viene erogata una quota maggiorata del Premio relativo alla Performance individuale relativa all'anno precedente

Inoltre:

- La quota unitaria di saldo corrisponde al 90% di quella teorica
- la restante quota accantonata del 10% viene distribuita per il 50% ai livelli 4 e per la parte restante ai livelli 5
- gli importi non corrisposti agli eventuali livelli 1 e 2 sono ridistribuiti ai soli livelli 4 e 5, fino al massimo del triplo della quota teorica di saldo individuale corrispondente alla categoria di appartenenza del dipendente interessato
- in mancanza di livelli 4 e/o 5, gli importi non corrisposti agli eventuali livelli 1 e 2 sono ridistribuiti ai livelli 3
- il Premio relativo alla Performance individuale è erogato, di norma, nel mese di giugno dell'anno successivo a quello al quale si riferisce la valutazione.



La differenziazione delle valutazioni individuali è obbligatoria anche per dare attuazione al CCNL secondo il quale infatti deve essere individuata una limitata quota massima di personale valutato a cui la maggiorazione economica rispetto alla quota media (nel nostro caso di livello 3) può essere attribuita: il Contratto integrativo aziendale del Mauriziano stabilisce che il 10% della quota media viene stornata per assicurare la maggiorazione delle quote dei Livelli 4 e 5, per cui anche la percentuale di personale collocato su questi due Livelli di eccellenza deve tendenzialmente attestarsi sul 10%



## CHI VALUTA

La valutazione della risorsa è effettuata **dal Responsabile diretto della risorsa.**

In particolare:

- per il personale appartenente all'Area non assistenziale, la valutazione è effettuata dal Responsabile della Struttura, sentito – ove esistente - il Coordinatore interessato
- per il personale appartenente all'Area assistenziale, la valutazione è effettuata dal Coordinatore, sentiti il Direttore Di.P.Sa. ed il Coordinatore dipartimentale

È bene precisare che **il valutatore ha la responsabilità della valutazione** (del suo esito, del corretto e trasparente utilizzo della metodologia, della sua comunicazione all'interessato, ecc.). Ne è responsabile:

- **nei confronti del proprio collaboratore**, con il quale discuterà ampiamente le motivazioni della propria valutazione, le confronterà con quelle del valutato con l'obiettivo di giungere all'elaborazione di un'unica scheda di valutazione;
- **nei confronti della Direzione aziendale**, che prenderà visione delle valutazioni, ma non modificherà il loro esito, riservandosi comunque la possibilità di comunicare alla Direzione delle Risorse Umane proprie osservazioni in merito;
- **nei confronti dell'ufficio chiamato a gestire gli aspetti operativi del sistema di valutazione (Struttura Tecnica Permanente)**, che fornirà, su richiesta del valutatore, assistenza e consulenza per la gestione della valutazione, ma non interverrà minimamente nella sua formulazione, chiedendo a posteriori al valutatore eventuali ragguagli e chiarimenti sul suo operato.  
In particolare, i valutatori possono richiedere supporto metodologico oltre che alla Struttura Tecnica Permanente anche alla S.C. Gestione ed Organizzazione delle Risorse Umane

## IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

Solo se concepita e gestita come un processo la valutazione della performance può portare a reali vantaggi nella gestione del personale. **La Valutazione della Performance non è un evento isolato e non si limita alla compilazione annuale della Scheda, bensì si articola in distinte fasi, momenti e attività.** A regime, queste fasi ed attività sono le seguenti:

### 1. GLI OBIETTIVI INDIVIDUALI E GLI OBIETTIVI ORGANIZZATIVI

All'inizio dell'anno considerato per la valutazione (di norma entro il 15 febbraio), il valutatore riceve dalla SC DiPSa o dalla Struttura Tecnica Permanente una copia della Scheda individuale, nella quale sono esplicitati gli *standard* di comportamento attesi da parte di ogni dipendente.

Questa scheda sarà compilata (nei tempi previsti) con riferimento all'anno precedente, ma nel medesimo tempo costituisce lo *standard* richiesto per l'anno in corso: è compito del valutatore presentare la Scheda a tutti i propri collaboratori che saranno da lui valutati. In particolare, il valutatore può anche farsi carico di definire nel dettaglio il significato che il giudizio di "prestazione conforme alle attese" assume nel proprio specifico contesto operativo

Sempre all'inizio dell'anno sono definiti anche gli **obiettivi organizzativi**, che non riguardano cioè il singolo dipendente ma le unità organizzative nel loro complesso: è comunque indispensabile che ogni lavoratore conosca quali sono gli obiettivi aziendali ai quali deve concorrere nel corso dell'anno insieme a tutti i suoi colleghi del proprio gruppo di lavoro.

A questo riguardo, la Direzione Generale predispone ogni anno gli obiettivi strategici aziendali che vengono poi assegnati formalmente ai singoli Dipartimenti e/o strutture, di norma entro il primo trimestre.

Rispetto a questi obiettivi strategici, ogni dipartimento o struttura deve procedere ad un'attenta analisi degli obiettivi assegnati definendone uno specifico piano di raggiungimento da condividere con tutto il personale interessato.

La comunicazione degli obiettivi assegnati al personale costituisce quindi elemento essenziale del processo, e deve essere assicurata con tempestività (**non oltre 30 giorni dal momento dell'assegnazione degli obiettivi alle strutture aziendali**) e con le modalità, anche formalizzate (verbalizzazione delle riunioni di dipartimento e di struttura, ecc.), ritenute più idonee al raggiungimento dello scopo, in ogni caso comprovate dalla **sottoscrizione individuale degli obiettivi assegnati da parte di tutti i dipendenti.**

I dipendenti saranno quindi valutati, nella Scheda che sarà compilata l'anno successivo, anche rispetto al loro contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi aziendali

## 2. I “FEEDBACK” INFORMALI

È fondamentale che **nel corso dell’anno il valutatore fornisca al valutato l’opportunità per ripensare e migliorare la propria prestazione di lavoro.**

Il modo migliore è comunicare all’interessato le proprie osservazioni e apprezzamenti sul suo operato. È importante farlo frequentemente e soprattutto è importante dare riscontri non solo positivi, ma anche negativi se necessario.

Il valutatore può anche, se lo ritiene utile, effettuare una valutazione intermedia utilizzando la Scheda illustrata al punto successivo

In ogni caso è auspicabile che il colloquio sia un’occasione di confronto ampio su tutto quello che riguarda lo sviluppo professionale del dipendente, la sua carriera e collocazione in azienda, il suo livello di soddisfazione.

In questo senso è importante che nel corso dell’anno il valutatore fornisca al proprio collaboratore l’opportunità per ripensare e migliorare la propria prestazione di lavoro. Il modo migliore è comunicare all’interessato le proprie osservazioni e gli apprezzamenti sul suo operato; ciò dovrebbe avvenire con una certa frequenza e comunque dando riscontri non solo positivi, ma – se necessario - anche negativi.

## 3. IL COLLOQUIO DI VALUTAZIONE

Nella prima metà dell’anno successivo a quello oggetto di valutazione (di norma nel periodo febbraio - maggio) si svolgono le seguenti attività:

- **compilazione della Scheda di valutazione da parte del valutatore;** a questo proposito è utile ricordare le considerazioni svolte quando si è parlato delle modalità di attribuzione dei livelli richiesti (pag. 5), soprattutto con riferimento all’individuazione del Livello 3 come quello che corrisponde ad una valutazione positiva in quanto rispondente allo standard atteso.
- **colloquio finale valutatore-valutato** con l’obiettivo di giungere, nella maggior parte dei casi, all’elaborazione di una scheda di valutazione condivisa da entrambi.

In ogni caso è anche possibile che il dipendente valutato possa procedere alla propria compilazione del documento di valutazione. L'autovalutazione costituisce comunque un passaggio soltanto eventuale, visto che il dipendente interessato può preferire unicamente la discussione della valutazione con il proprio Responsabile. E' comunque compito del valutatore ricordare questa possibilità ai propri collaboratori: naturalmente, se si segue questa modalità alla fine dovrà in ogni caso essere consegnata una unica scheda, sottoscritta sia da valutatore che da valutato.

E' importante sottolineare come il colloquio non rappresenti solo il momento finale del processo di valutazione dell'anno precedente, ma di fatto costituisce anche l'elemento essenziale per pianificare la prestazione per il nuovo anno. Da questo punto di vista, si devono realizzare alcuni obiettivi importanti:

- **riesaminare la metodologia e i contenuti della Scheda** chiarendo eventuali dubbi;
- ripartire dall'esito della valutazione in corso per **concordare in modo particolare quali azioni intraprendere insieme per migliorare gli aspetti meno positivi della prestazione passata** (le azioni possono essere per esempio: la consulenza al collaboratore, l'autoformazione, la formazione d'aula, la rotazione su mansioni diverse, ecc.)

Per concludere questo punto, si possono ancora precisare alcuni aspetti determinanti del colloquio finale valutatore-valutato:

- **il valutatore non deve improvvisare la valutazione in sede di colloquio ma prepararsi con cura**, raccogliendo elementi, osservazioni, riflessioni a supporto della sua valutazione sulle singole competenze oggetto di valutazione;
- **la valutazione deve concentrarsi sulle prestazioni concrete fornite dal valutato**. A tal fine occorre ancorarsi il più possibile ai singoli fattori ed al livello di possesso richiesto;
- **la valutazione in ogni suo aspetto viene discussa con il valutato, che a sua volta potrà eventualmente formulare la sua valutazione**, soprattutto fornendo argomentazioni e spiegazioni delle proprie scelte valutative;
- **eventuali differenze di valutazione potranno anche essere registrate sulla Scheda**. La Scheda prevede infatti un riquadro per "Note", concepito proprio per questo scopo.

#### 4. LA SCHEDA DI VALUTAZIONE

La compilazione della Scheda di valutazione, è bene ribadirlo, non rappresenta e non esaurisce tutto il processo di valutazione, ma è solo il suo momento conclusivo, che deve essere preceduto da tutte le altre fasi e attività previste nel processo valutativo.

E' anche necessario ricordare che **non si valuta mai una prestazione di lavoro in termini assoluti**. Lo si fa sempre riferendosi , in modo implicito o esplicito, consapevole o inconsapevole, a uno standard ideale, a un metro di giudizio: in altre parole si valuta ciò che la persona ha fatto in base a quello che avrebbe dovuto fare.

Per dare trasparenza al processo valutativo, è **necessario dichiarare e esplicitare il criterio, lo standard ideale utilizzato per valutare**. Tale standard, nell'attuale sistema di valutazione dell'A.O. Ordine Mauriziano è rappresentato dalle Aree di comportamento esplicitate nella Scheda di valutazione.

#### 5. UFFICIALIZZAZIONE DELLA VALUTAZIONE

La formalizzazione della valutazione avviene attraverso **la firma del valutatore e del valutato** al termine del colloquio. La firma del valutato è sempre necessaria per comprovare che il colloquio è stato realmente effettuato; se il valutato non concorda con la valutazione finale, potrà rilevarlo nella sezione "Note"

Il valutatore, a questo punto, conclude l'iter di valutazione **inviando il documento originale alla Struttura Tecnica Permanente** (oppure agli uffici della S.C. Di.P.Sa. Che provvederanno all'inoltro cumulativo delle Schede relative alle principali aree assistenziali)

Se il dipendente valutato non concorda con il giudizio ricevuto può, entro 3 giorni lavorativi dall'avvenuta valutazione, presentare apposita richiesta scritta di verifica da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione (sempre attraverso la Struttura Tecnica Permanente); l'OIV in tali casi si pronuncia in merito alla regolarità del processo di valutazione

**6.  
ALTRI CRITERI  
DELLA  
VALUTAZIONE**

Nella formulazione della valutazione individuale, occorre anche osservare altri criteri di carattere generale , e precisamente:

- nella valutazione di performance individuale non sono considerati i periodi di congedo di maternita', di paternita' e parentale
- in caso di trasferimento del dipendente ad altra struttura nel corso dell'anno, la valutazione è effettuata dal Coordinatore della struttura di appartenenza alla data del 31 dicembre, e la verifica sarà effettuata sentito il Responsabile della precedente struttura.
- non si procede a valutazione individuale quando oggettivamente non sia stato riscontrabile alcun contributo individuale del dipendente alla realizzazione degli obiettivi assegnati (**assenza a qualsiasi titolo nel corso dell'anno solare pari o superiore all'80 % dei giorni lavorativi dovuti**)

## ALLEGATI: Documenti di valutazione

### SCHEDA DI VALUTAZIONE AREA COMPARTO (A) (B) (BS) (C)

Periodo di riferimento della valutazione: **Anno** .....

COGNOME E NOME

STRUTTURA

PROFILO

Categoria

Quota percepita

#### DATI PERSONALI

|   |   |                                |        |
|---|---|--------------------------------|--------|
| Rapporto di lavoro  | % | Lavoro a contatto col pubblico |        |
| Totale assenze (malattia, aspettativa, infortunio...)                               |   |                                | Giorni |
| Totale altre assenze a vario titolo (150 h, formazione facoltativa, Legge 104 ....) |   |                                | Giorni |

#### SCALA DI VALUTAZIONE

|   |  |
|---|--|
| 1 | Impegno lavorativo inadeguato, necessariamente migliorabile rispetto alla posizione ricoperta, ai compiti assegnati ed ai comportamenti attesi     |
| 2 | Impegno lavorativo sufficiente ma discontinuo e migliorabile rispetto alla posizione ricoperta, ai compiti assegnati ed ai comportamenti attesi    |
| 3 | Impegno lavorativo adeguato rispetto alla posizione ricoperta, ai compiti assegnati ed ai comportamenti attesi                                     |
| 4 | Impegno lavorativo superiore a quanto richiesto dalla posizione ricoperta e a quanto atteso in termini di compiti e comportamenti attesi           |
| 5 | Impegno lavorativo eccellente rispetto a quanto richiesto dalla posizione ricoperta e a quanto atteso in termini di compiti e comportamenti attesi |

#### ELEMENTI DI VALUTAZIONE

##### AREA RELAZIONALE

|  |                   |  |
|--|-------------------|--|
| Capacità di mantenere relazioni efficaci con i colleghi e con gli utenti |                   |  |
| Capacità di lavorare in gruppo e in equipe multidisciplinare             |                   |  |
| Capacità di affrontare positivamente situazioni conflittuali             |                   |  |
| VALUTAZIONE AREA RELAZIONALE   | <b>Intermedia</b> |  |
|  | <b>Finale</b>     |  |

| <b>AREA COGNITIVA</b>   |                   |                  |                  |                  |
|---|-------------------|------------------|------------------|------------------|
| Capacità di iniziativa e di proporre soluzioni innovative e/o migliorative coerenti con l'organizzazione del lavoro                                       |                   |                  |                  |                  |
| Interesse e partecipazione a iniziative formative e di aggiornamento significative per il ruolo agito nel contesto operativo                              |                   |                  |                  |                  |
| VALUTAZIONE AREA COGNITIVA  | <b>Intermedia</b> |                  |                  |                  |
|   | <b>Finale</b>     |                  |                  |                  |
| <b>AREA TECNICO ORGANIZZATIVA</b>   |                   |                  |                  |                  |
| Capacità di gestire adeguatamente le risorse disponibili per la propria attività (adesione a protocolli e procedure aziendali, strumenti informatici ...) |                   |                  |                  |                  |
| Capacità di esecuzione dei compiti nei tempi prefissati tenuto conto del grado di precisione ed accuratezza nelle attività e nelle prestazioni rese       |                   |                  |                  |                  |
| VALUTAZIONE AREA TECNICO ORGANIZZATIVA  | <b>Intermedia</b> |                  |                  |                  |
|   | <b>Finale</b>     |                  |                  |                  |
| <b>CONTINUITA' NEL LAVORO</b>   |                   |                  |                  |                  |
| Impegno orario e flessibilità di presenza in servizio   |                   |                  |                  |                  |
| Rispetto dell'orario di lavoro  |                   |                  |                  |                  |
| VALUTAZIONE CONTINUITA' NEL LAVORO  | <b>Intermedia</b> |                  |                  |                  |
|   | <b>Finale</b>     |                  |                  |                  |
| <b>AREA OBIETTIVI</b>   |                   |                  |                  |                  |
| Impegno nel raggiungimento degli obiettivi assegnati nei tempi prefissati   |                   |                  |                  |                  |
| VALUTAZIONE AREA OBIETTIVI  | <b>Intermedia</b> |                  |                  |                  |
|   | <b>Finale</b>     |                  |                  |                  |
| <b>TOTALE VALUTAZIONE INTERMEDIA p. ....</b>  |                   |                  |                  |                  |
| <b>LIVELLO 1</b>  | <b>LIVELLO 2</b>  | <b>LIVELLO 3</b> | <b>LIVELLO 4</b> | <b>LIVELLO 5</b> |
| 10 - 15   | 16 - 25           | 26 - 35          | 36 - 45          | 46 - 50          |
| NOTE:   |                   |                  |                  |                  |



| <b>TOTALE VALUTAZIONE FINALE: p. ....</b> |                  |                  |                  |                  |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>LIVELLO 1</b>                          | <b>LIVELLO 2</b> | <b>LIVELLO 3</b> | <b>LIVELLO 4</b> | <b>LIVELLO 5</b> |
| 10 - 15                                   | 16 - 25          | 26 - 35          | 36 - 45          | 46 – 50          |
| NOTE:                                     |                  |                  |                  |                  |

| <b>Valutazione Intermedia</b>   | <b>Valutazione Finale</b>   |
|---|---|
| Firma e supervisione del Responsabile di Dipartimento o Responsabile di Area: | Firma e supervisione del Responsabile di Dipartimento o Responsabile di Area: |
| Firma del Coordinatore/ Valutatore:   | Firma del Coordinatore/ Valutatore:   |
| Firma del valutato per presa visione:   | Firma del valutato per presa visione:   |

Data:

Data:

## SCHEDA DI VALUTAZIONE AREA COMPARTO (D) (DS)

Periodo di riferimento della valutazione: **Anno** .....

COGNOME E NOME

STRUTTURA

PROFILO

Categoria

Quota percepita

### DATI PERSONALI

|  |   |                                |        |
|--|---|--------------------------------|--------|
| Rapporto di lavoro   | % | Lavoro a contatto col pubblico |        |
| Totale assenze (malattia, aspettativa, infortunio...)                              |   |                                | Giorni |
| Totale altre assenze a vario titolo (150 h, formazione facoltativa, Legge 104 ...) |   |                                | Giorni |

### SCALA DI VALUTAZIONE

|   |  |
|---|--|
| 1 | Impegno professionale inadeguato, necessariamente migliorabile rispetto alla posizione ricoperta, ai compiti assegnati ed ai risultati attesi  |
| 2 | Impegno professionale sufficiente ma discontinuo e migliorabile rispetto alla posizione ricoperta, agli obiettivi assegnati ed ai comportamenti attesi   |
| 3 | Impegno professionale adeguato rispetto alla posizione ricoperta, agli obiettivi assegnati ed ai risultati attesi  |
| 4 | Impegno professionale superiore a quanto richiesto dalla posizione ricoperta e a quanto atteso in termini di obiettivi assegnati e risultati attesi  |
| 5 | Impegno professionale costantemente superiore a quanto richiesto dalla posizione ricoperta e a quanto atteso in termini di obiettivi e risultati; il professionista è un punto di riferimento riconosciuto all'interno del gruppo di lavoro e/o dell'azienda |

### ELEMENTI DI VALUTAZIONE

#### AREA RELAZIONALE

|  |                   |  |
|--|-------------------|--|
| Capacità di mantenere relazioni professionali efficaci all'interno del team      |                   |  |
| Capacità di mantenere relazioni professionali efficaci nei confronti dell'utenza |                   |  |
| Capacità di lavorare in gruppo e in equipe multidisciplinare                     |                   |  |
| Capacità di gestire eventuali situazioni conflittuali                            |                   |  |
| VALUTAZIONE AREA RELAZIONALE   | <b>Intermedia</b> |  |
|  | <b>Finale</b>     |  |

| <b>AREA COGNITIVA</b>   |                   |  |  |
|---|-------------------|--|--|
| Capacità di identificare e analizzare i problemi e di proporre soluzioni innovative e/o migliorative coerenti con l'organizzazione del lavoro |                   |  |  |
| Interesse e partecipazione a iniziative formative e di aggiornamento significative per il ruolo agito nel contesto operativo                  |                   |  |  |
| VALUTAZIONE AREA COGNITIVA  | <b>Intermedia</b> |  |  |
|   | <b>Finale</b>     |  |  |
| <b>AREA TECNICO ORGANIZZATIVA</b>   |                   |  |  |
| Competenze tecnico – professionali dimostrate nelle attività e nelle prestazioni rese   |                   |  |  |
| Capacità di gestire adeguatamente le risorse umane, materiali e tecnologiche nell'ambito della propria attività                               |                   |  |  |
| Disponibilità ad impegnarsi in progetti innovativi all'interno della struttura o proposti dall'azienda  |                   |  |  |
| Capacità di integrare il proprio lavoro con quello degli altri professionisti nei processi aziendali  |                   |  |  |
| Capacità di promuovere cambiamenti organizzativi  |                   |  |  |
| VALUTAZIONE AREA TECNICO ORGANIZZATIVA  | <b>Intermedia</b> |  |  |
|   | <b>Finale</b>     |  |  |
| <b>CONTINUITA' NEL LAVORO</b>   |                   |  |  |
| Impegno orario e flessibilità di presenza in servizio   |                   |  |  |
| Rispetto dell'orario di lavoro  |                   |  |  |
| VALUTAZIONE CONTINUITA' NEL LAVORO  | <b>Intermedia</b> |  |  |
|   | <b>Finale</b>     |  |  |
| <b>AREA OBIETTIVI</b>   |                   |  |  |
| Impegno nel raggiungimento degli obiettivi assegnati nei tempi prefissati   |                   |  |  |
| VALUTAZIONE AREA OBIETTIVI  | <b>Intermedia</b> |  |  |
|   | <b>Finale</b>     |  |  |

| <b>TOTALE VALUTAZIONE INTERMEDIA: p. ....</b> |                  |                  |                  |                  |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>LIVELLO 1</b>                              | <b>LIVELLO 2</b> | <b>LIVELLO 3</b> | <b>LIVELLO 4</b> | <b>LIVELLO 5</b> |
| 14 - 20                                       | 21 - 34          | 35 - 48          | 49 - 62          | 63 - 70          |
| NOTE:   |                  |                  |                  |                  |

| <b>TOTALE VALUTAZIONE FINALE: p. ....</b> |                  |                  |                  |                  |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>LIVELLO 1</b>                          | <b>LIVELLO 2</b> | <b>LIVELLO 3</b> | <b>LIVELLO 4</b> | <b>LIVELLO 5</b> |
| 14 - 20                                   | 21 - 34          | 35 - 48          | 49 - 62          | 63 - 70          |
| NOTE:                                     |                  |                  |                  |                  |

| <b>Valutazione Intermedia</b>   | <b>Valutazione Finale</b>   |
|---|---|
| Firma e supervisione del Responsabile di Dipartimento o Responsabile di Area: | Firma e supervisione del Responsabile di Dipartimento o Responsabile di Area: |
| Firma del Coordinatore/ Valutatore:   | Firma del Coordinatore/ Valutatore:   |
| Firma del valutato per presa visione:   | Firma del valutato per presa visione:   |

Data:

Data:

# SCHEDA DI VALUTAZIONE AREA COMPARTO INCARICHI FUNZIONALI

(D coordinatori) (DS coordinatori)

Periodo di riferimento della valutazione: **Anno** .....

COGNOME E NOME

STRUTTURA

PROFILO

Categoria

Quota percepita

## DATI PERSONALI

|   |   |                                |        |
|---|---|--------------------------------|--------|
| Rapporto di lavoro  | % | Lavoro a contatto col pubblico |        |
| Totale assenze (malattia, aspettativa, infortunio...)                               |   |                                | Giorni |
| Totale altre assenze a vario titolo (150 h, formazione facoltativa, Legge 104 ....) |   |                                | Giorni |

## SCALA DI VALUTAZIONE

|   |  |
|---|--|
| 1 | Impegno professionale migliorabile rispetto alla posizione ricoperta, agli obiettivi assegnati e ai risultati attesi   |
| 2 | Impegno professionale sufficiente ma discontinuo rispetto alla posizione ricoperta, agli obiettivi assegnati e ai risultati attesi   |
| 3 | Impegno professionale adeguato rispetto alla posizione ricoperta, agli obiettivi assegnati e ai risultati attesi   |
| 4 | Impegno professionale superiore a quanto richiesto dalla posizione ricoperta e a quanto atteso in termini di obiettivo assegnato e risultati attesi  |
| 5 | Impegno professionale costantemente superiore a quanto richiesto dalla posizione ricoperta e a quanto atteso in termini di obiettivi e risultati; il professionista è un punto di riferimento riconosciuto all'interno del gruppo di lavoro e/o dell'azienda |

## ELEMENTI DI VALUTAZIONE

### AREA ORGANIZZATIVA

|  |                   |  |
|--|-------------------|--|
| Capacità di gestire in autonomia attività complesse  |                   |  |
| Capacità di individuare, definire e risolvere i problemi   |                   |  |
| Capacità di individuare e introdurre nuovi modelli organizzativi, processi e tecnologie innovative |                   |  |
| Capacità di gestire eventi imprevisti e straordinari   |                   |  |
| VALUTAZIONE AREA ORGANIZZATIVA   | <b>Intermedia</b> |  |
|  | <b>Finale</b>     |  |

| <b>ELEMENTI DI VALUTAZIONE</b>  |                   |  |  |
|---|-------------------|--|--|
| <b>AREA GESTIONE RISORSE UMANE</b>  |                   |  |  |
| Capacità di favorire l'integrazione multidisciplinare e multiprofessionale  |                   |  |  |
| Capacità di promuovere percorsi di inserimento del personale di nuova assegnazione  |                   |  |  |
| Capacità di promuovere percorsi di sviluppo professionale   |                   |  |  |
| VALUTAZIONE AREA<br>GESTIONE RISORSE UMANE  | <b>Intermedia</b> |  |  |
|   | <b>Finale</b>     |  |  |
| <b>AREA RELAZIONALE</b>   |                   |  |  |
| Capacità di mantenere relazioni professionali efficaci nei confronti dell'utenza  |                   |  |  |
| Capacità di coordinare e/o partecipare in modo propositivo ai gruppi di lavoro e in equipe multiprofessionale                           |                   |  |  |
| Capacità di individuare, definire e gestire eventuali situazioni conflittuali   |                   |  |  |
| VALUTAZIONE AREA RELAZIONALE  | <b>Intermedia</b> |  |  |
|   | <b>Finale</b>     |  |  |
| <b>AREA COMUNICAZIONE</b>   |                   |  |  |
| Capacità di utilizzare gli strumenti di condivisione delle informazioni adottati in azienda (intranet, mail, bacheche, ecc.)            |                   |  |  |
| Capacità di condividere informazioni e conoscenze con colleghi e collaboratori anche attraverso incontri periodici all'interno del team |                   |  |  |
| VALUTAZIONE AREA<br>COMUNICAZIONE   | <b>Intermedia</b> |  |  |
|   | <b>Finale</b>     |  |  |
| <b>AREA AGGIORNAMENTO PROFESSIONALE</b>   |                   |  |  |
| Interesse e partecipazione a iniziative formative e di aggiornamento per il ruolo agito nel contesto organizzativo                      |                   |  |  |
| Capacità di promuovere la partecipazione dei propri collaboratori alle iniziative formative obbligatorie e/o facoltative                |                   |  |  |
| Capacità di rilevare i bisogni formativi del team e di proporre attività di formazione e aggiornamento                                  |                   |  |  |
| VALUTAZIONE AREA<br>AGGIORNAMENTO PROFESSIONALE   | <b>Intermedia</b> |  |  |
|   | <b>Finale</b>     |  |  |
| <b>AREA OBIETTIVI DI PROCESSO</b>   |                   |  |  |
| Capacità di utilizzare strumenti per la misurazione dell'efficacia di un processo rispetto ai risultati ottenuti                        |                   |  |  |
| Capacità di adattare i comportamenti organizzativi ai risultati delle misurazioni   |                   |  |  |
| VALUTAZIONE AREA DI EFFICACIA DI  | <b>Intermedia</b> |  |  |

| <b>ELEMENTI DI VALUTAZIONE</b>   |                   |  |  |
|--|-------------------|--|--|
| PROCESSO E/O DI PRODOTTO E/O DI SERVIZIO   | <b>Finale</b>     |  |  |
| <b>AREA OBIETTIVI AZIENDALI</b>  |                   |  |  |
| Impegno nel raggiungimento degli obiettivi assegnati nei tempi prefissati                              |                   |  |  |
| Impegno nel coinvolgimento dei collaboratori relativamente agli obiettivi assegnati e loro valutazione |                   |  |  |
| VALUTAZIONE AREA OBIETTIVI   | <b>Intermedia</b> |  |  |
|  | <b>Finale</b>     |  |  |

| <b>TOTALE VALUTAZIONE INTERMEDIA: p. ....</b> |                  |                  |                  |                  |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>LIVELLO 1</b>                              | <b>LIVELLO 2</b> | <b>LIVELLO 3</b> | <b>LIVELLO 4</b> | <b>LIVELLO 5</b> |
| 19 - 29                                       | 30 - 46          | 47 - 65          | 66 - 84          | 85 - 95          |
| NOTE:   |                  |                  |                  |                  |

| <b>TOTALE VALUTAZIONE FINALE: p. ....</b> |                  |                  |                  |                  |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>LIVELLO 1</b>                          | <b>LIVELLO 2</b> | <b>LIVELLO 3</b> | <b>LIVELLO 4</b> | <b>LIVELLO 5</b> |
| 19 - 29                                   | 30 - 46          | 47 - 65          | 66 - 84          | 85 - 95          |
| NOTE:                                     |                  |                  |                  |                  |

| <b>Valutazione Intermedia</b>   | <b>Valutazione Finale</b>   |
|---|---|
| Firma e supervisione del Responsabile di Dipartimento o Responsabile di Area: | Firma e supervisione del Responsabile di Dipartimento o Responsabile di Area: |
| Firma del Coordinatore/ Valutatore:   | Firma del Coordinatore/ Valutatore:   |
| Firma del valutato per presa visione:   | Firma del valutato per presa visione:   |

Data:

Data: