



comune di trieste
area risorse umane, comunicazione e servizi al cittadino

**METODO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE
DEL PERSONALE APPARTENENTE ALLE CATEGORIE A, B, C, D, PLS, PLA, PLB, PLC,
NON TITOLARI DI P.O. O DI INCARICO DIRIGENZIALE.**

APPROVATO CON D.G. N. 503 DD. 18/11/2013
MODIFICATO CON D.G. N. 717 DD. 29/12/2016

ALLEGATO A

INDICE	pag.	2
I. Obiettivi	pag.	3
1.1. <i>Definizione degli obiettivi</i>	pag.	3
1.2. <i>Peso degli obiettivi</i>	pag.	3
1.3. <i>Numero di obiettivi assegnabili</i>	pag.	3
1.4. <i>Condivisione, responsabilità, comunicazione dei risultati attesi</i>	pag.	3
1.5. <i>Scala di valutazione degli obiettivi</i>	pag.	4
2. Competenze	pag.	5
2.1. <i>Definizione delle competenze</i>	pag.	5
2.2. <i>Peso delle competenze</i>	pag.	5
2.3. <i>Numero di competenze assegnabili</i>	pag.	5
2.4. <i>Scala di valutazione delle competenze</i>	pag.	7
3. La valutazione conclusiva	pag.	7
3.1. <i>Algoritmo di calcolo</i>	pag.	7
3.2. <i>Pesi della valutazione conclusiva</i>	pag.	8
3.3. <i>Colloquio finale</i>	pag.	8
3.4. <i>Valore complessivo</i>	pag.	9
4. Indicazioni generali sulla documentazione e sul colloquio	pag.	10
4.1. <i>Trasparenza</i>	pag.	10
4.2. <i>Obiettività</i>	pag.	10
4.3. <i>Il colloquio come strumento di lavoro</i>	pag.	10
4.4. <i>La comunicazione efficace</i>	pag.	11
4.5. <i>Suggerimenti pratici</i>	pag.	12
NOTE	pag.	13
Bibliografia	pag.	14
Dizionario delle competenze		Allegato I
Schede di valutazione		Allegato II

I. Obiettivi

1.1 Definizione degli obiettivi

Gli obiettivi vanno definiti in base alle attività ordinarie del personale e al Peg-Pdo (Piano esecutivo di gestione e Piano dettagliato degli obiettivi) al fine di diffondere a tutti i livelli dell'organizzazione le linee strategiche dell'Area. Gli obiettivi vanno identificati a cascata, ovvero: Dirigente di Area → Dirigente di Servizio → PO → dipendenti. “In linea generale, il meccanismo “a cascata” lega tra di loro i vari obiettivi secondo una chiara e precisa relazione causale e non costituisce un mero schema di trascrizione di obiettivi sui diversi livelli temporali ed organizzativi”.¹

Gli obiettivi saranno assegnati in maniera differente a seconda della “maturità” del metodo adottato per la valutazione individuale.

a) Fase introduttiva

In una fase iniziale saranno assegnati obiettivi di gruppo, quelli di PO di riferimento.

b) Fase di maturità

Solo in una successiva fase, agli obiettivi di PO, saranno aggiunti obiettivi specifici del profilo professionale assegnati dal Dirigente (vedi tabella a p. 9).

1.2. Peso degli obiettivi

Gli obiettivi hanno pesi diversi. I pesi, che vanno definiti con i dirigenti, servono a far sì che la valutazione si focalizzi sulle attività caratterizzanti la posizione e sono finalizzati alle esigenze strategiche dell'Amministrazione.²

1.3. Numero di obiettivi assegnabili

Il numero degli obiettivi assegnabili, indicativamente, è da uno a due per le categorie A e B, PLS e da uno a quattro per le categorie C e D, PLA, PLB, PLC. Ogni anno l'Amministrazione definirà il numero degli obiettivi per ogni categoria.

1.4. Condivisione, responsabilità, comunicazione dei risultati attesi³

Gli obiettivi devono essere assegnati e devono essere condivisi tra chi valuta e il/la valutato/a. Chi valuta propone gli obiettivi e nella definizione degli obiettivi si deve tendere ad una

¹ CiVIT, Delibera 114/2010, p. 8.

² Ibid. p. 11.

³ Ibid, p. 11.

negoziazione *win-win*, ovvero devono “vincere” sia il/la valutato/a sia il/la valutatore/trice⁴. In questa fase la comunicazione è un fattore cruciale.

Nella fase di avvio della valutazione del personale all'interno dell'Ente, gli obiettivi assegnati sono coerenti con l'obiettivo dirigenziale e/o del/la responsabile di PO, tenendo conto della categoria lavorativa di appartenenza.⁵

Tra chi valuta e la/il valutata/o va definito un *iter* di monitoraggio dell'andamento della performance. Vanno programmati tre incontri: uno di assegnazione degli obiettivi, uno di monitoraggio e verifica e l'ultimo di valutazione conclusiva. Gli obiettivi possono essere ricalibrati e ridefiniti per evidenti problematiche organizzative o imprevisti.

L'attribuzione degli obiettivi presuppone la conoscenza e la rilevazione da parte di chi valuta delle attività che ogni dipendente deve svolgere sulla base del contratto lavorativo e del luogo di assegnazione. La rilevazione è condotta anche attraverso le informazioni fornite dal/la dipendente, successivamente verificate e riorganizzate.

In fase di normale assegnazione dei compiti o all'inizio dell'esercizio di valutazione, chi valuta farà presente alla persona valutata il tipo e la quantità di lavoro atteso sulla base della categoria e del profilo rivestito.

1.5. Scala di valutazione degli obiettivi (*)

Per la valutazione degli obiettivi si procede con la misurazione, esprimendo il giudizio in base ad una scala graduata di punteggi che va dal livello –I al livello I6.

La scala corrisponde ad una griglia di osservazione.

Esistono due tipi di osservazione: diretta (in prima persona) e indiretta (mediante documenti, pratiche, lavori svolti, informazioni di ritorno *-feedback-* delle/dei dipendenti, opinioni dell'utenza). La raccolta di materiale documentale costituisce, dunque, il principale riferimento per formulare la valutazione sul raggiungimento degli obiettivi assegnati. In aggiunta a ciò può essere utile effettuare una “raccolta degli “*eventi significativi*”, in maniera tale da disporre di una lista utile a supportare le evidenze che concorrono alla valutazione finale”.⁶

⁴ La cosiddetta negoziazione “a due vincitori” (*win-win*) prevede il coinvolgimento delle due parti in una attività di *problem-solving* (risoluzione dei problemi) reciproco in modo da cercare di soddisfare i bisogni di entrambe. Ciò assicura a ciascuna parte negoziale che i propri interessi e i propri punti di vista verranno ascoltati e presi in considerazione dalla controparte. Uno dei vantaggi più sostanziali della negoziazione collaborativa è che, una volta raggiunto un accordo, tutte le parti coinvolte sperimentano verso di esso un senso di paternità che le rende più motivate, impegnate e responsabilizzate nelle fasi della sua concreta applicazione. Un altro aspetto positivo è che la negoziazione collaborativa può consentire la scoperta di soluzioni creative che nessuna delle parti singolarmente avrebbe potuto immaginare. Infine essa ha il fondamentale vantaggio di migliorare la qualità della relazione tra le parti rendendole aperte e disponibili a future collaborazioni (Rumiati, Pietroni, *La negoziazione*, 2001, Cortina).

⁵ D.lgs. 150/2009, art. 9, c. 2.

⁶ CIVIT, *Delibera 1/2012*, p.18.

Ogni punteggio è attribuibile in ragione dell'effettiva osservazione della corrispondenza tra quanto osservato e il livello indicato dalla scala (tabella 1).

Scala di valutazione degli obiettivi	punteggio
Non affrontato	-1
Non adeguato	4
Raggiunto in modo adeguato	8
Ha raggiunto pienamente l'obiettivo	12
Ha raggiunto pienamente l'obiettivo superando le aspettative	16

Tabella 1

(*) NB: Da applicare nella fase di maturità del Sistema.

2. Competenze

2.1. Definizione delle competenze

Le competenze (comportamenti organizzativi) sono definite nell'allegato dizionario delle competenze.⁷

2.2. Peso delle competenze

Il peso delle singole competenze va scelto in base alle esigenze dell'Amministrazione e concordato con la persona valutata.

2.3. Numero di competenze assegnabili

Il numero ottimale di competenze da assegnare per garantire un'osservazione il più equilibrata possibile è da tre a cinque. Ogni anno l'Amministrazione definirà il numero delle competenze per ogni categoria.

Le competenze vengono assegnate in base alla caratteristica della posizione, alla natura degli obiettivi e alla strategia dell'area. Fondamentale è chi valuta spieghi concretamente il comportamento organizzativo che viene richiesto. Per questo motivo è importante che i contenuti del dizionario delle competenze siano noti sia a coloro che valutano sia alle persone valutate e siano compresi nel loro significato di mera griglia di osservazione. "Il dizionario delle competenze facilita l'attività di chi valuta che dovrà scegliere, tra un insieme predefinito di competenze (...), quelle più idonee per valutare il singolo individuo. [Inoltre], la loro effettiva classificazione può seguire raggruppamenti o sottoraggruppamenti adatti alle caratteristiche dell'amministrazione."⁸

⁷ Ibid, art. 9, c. 2, b.

⁸ CIVIT, *Delibera 114/2010*, p.10

(Tabella 2 - *Competenze specifiche per posizione lavorativa*). Ogni dirigente, supportato/a dal gruppo di lavoro per la valutazione, decide le competenze in base alle esigenze e alle peculiarità del servizio.

A queste si aggiungono *Competenze trasversali per categorie funzionali* (Tabella 2), le quali sono caratterizzanti il lavoro nella Pubblica Amministrazione.

E' consigliabile che tali *Competenze di realizzazione e operative e lavoro di gruppo* compaiano stabilmente nella rosa delle competenze scelte; ciò si giustifica a causa della loro trasversalità. In particolare per il profilo professionale di Funzionario Direttivo (cat. D, PLB) e, comunque, per le figure professionali con incarichi di coordinamento, è consigliabile aggiungere le *Competenze direttive e d'influenza*.

	Cat. A – B, PLS	Cat. C e PLA	Cat. D e PLB, PLC
COMPETENZE TRASVERSALI PER CATEGORIE FUNZIONALI ⁹	COMPETENZE DI REALIZZAZIONE ED OPERATIVE, LAVORO DI GRUPPO: Orientamento al risultato Attenzione all'ordine, alla qualità e accuratezza Lavoro di gruppo e cooperazione	COMPETENZE DI REALIZZAZIONE ED OPERATIVE, LAVORO DI GRUPPO: Orientamento al risultato Attenzione all'ordine, alla qualità e accuratezza Lavoro di gruppo e cooperazione	COMPETENZE DI REALIZZAZIONE ED OPERATIVE, LAVORO DI GRUPPO: Orientamento al risultato Attenzione all'ordine, alla qualità e accuratezza Lavoro di gruppo e cooperazione
			COMPETENZE DIRETTIVE E DI INFLUENZA: Sviluppo degli altri Leadership del gruppo Consapevolezza organizzativa
COMPETENZE SPECIFICHE PER POSIZIONE LAVORATIVA	Scelte dalla Dirigenza dell'Area con il supporto del gruppo di lavoro per la valutazione, in base a: Area, Servizio, profilo professionale	Scelte dalla Dirigenza dell'Area con il supporto del gruppo di lavoro per la valutazione, in base a: Area, Servizio, profilo professionale	Scelte dalla Dirigenza dell'Area con il supporto del gruppo di lavoro per la valutazione, in base a: Area, Servizio, profilo professionale

Tabella 2

⁹ capacità e abilità della persona che sono implicate in numerosi tipi di compiti lavorativi, dai più elementari ai più complessi, e che si esplicitano in situazioni operative tra loro diverse.

2.4. Scala di valutazione delle competenze

Anche le competenze, così come gli obiettivi, sono valutate in base ad una scala graduata che va dal -1 al 16, corredata di indicatori che descrivono i comportamenti organizzativi attesi rispetto ad uno specifico punteggio. Solo e soltanto se è conosciuto il comportamento definito da un certo indicatore, è possibile attribuire il punteggio corrispondente (Tabella 3).

ESEMPIO:

INDICATORE COMPORTAMENTALE	SCALA DI VALUTAZIONE	PUNTI
.....
Porta a termine i compiti assegnati e si preoccupa di soddisfare le direttive. Se incontra difficoltà può apportare del proprio. Se qualcosa non lo accontenta o se evidenzia delle problematiche non previste si accerta con i superiori sul da farsi. Dimostra capacità di miglioramento.	E' UN PUNTO DI FORZA Le competenze messe in campo sono state ampiamente soddisfacenti rispetto alle prestazioni attese	12
Lavora per rispettare uno standard fissato dalla direzione (p. es. rispettare i tempi e le modalità previste); ha un atteggiamento nei confronti del lavoro di stile burocratico. Segue pedissequamente le direttive, assolvendole pienamente, ma non si preoccupa di eventuali problematiche non esplicitamente espresse nelle direttive.	IN LINEA CON LE ASPETTATIVE Le competenze messe in campo soddisfano complessivamente i requisiti rispetto alle prestazioni attese	8

Tabella 3

Nell'esempio si nota che ogni livello di espressione della competenza data ha un corrispettivo indicatore comportamentale.

In questo modo si sottrae il giudizio all'arbitrarietà del valutatore, che si deve attenere a comportamenti effettivamente osservabili.

3. Valutazione conclusiva

3.1. Algoritmo di calcolo

Il punteggio finale della valutazione risulta dall'applicazione del seguente algoritmo di calcolo:

$$(((\sum(\text{Obb}*\text{Pesi})/100)*30) + ((\sum(\text{Comp}*\text{Pesi})/100)*70))/100 \text{ categorie A, B e PLS}$$

$$(((\sum(\text{Obb}*\text{Pesi})/100)*40) + ((\sum(\text{Comp}*\text{Pesi})/100)*60))/100 \text{ categorie C e PLA}$$

$$(((\sum(\text{Obb}*\text{Pesi})/100)*50) + ((\sum(\text{Comp}*\text{Pesi})/100)*50))/100 \text{ categorie D, PLB e PLC}$$

3.2. Pesi della valutazione conclusiva

Per le differenti categorie l'incidenza del peso degli obiettivi sarà differente in funzione della "maturità" raggiunta nell'applicazione del metodo, come descritto nella seguente tabella (4).

FASE INTRODUTTIVA		FASE DI MATURITÀ	
CAT. A-B, PLS	PESO	CAT. A-B, PLS	PESO
OBIETTIVI PO	30%	OBIETTIVI PO	15%
COMPETENZE	70%	OBIETTIVI SPECIFICI DEL PROFILO	15%
		COMPETENZE	70%
CAT. C, PLA	PESO	CAT. C, PLA	PESO
OBIETTIVI PO	40%	OBIETTIVI PO	20%
COMPETENZE	60%	OBIETTIVI SPECIFICI DEL PROFILO	20%
		COMPETENZE	60%
CAT. D, PLB, PLC	PESO	CAT. D, PLB, PLC	PESO
OBIETTIVI PO	50%	OBIETTIVI PO	25%
COMPETENZE	50%	OBIETTIVI SPECIFICI DEL PROFILO	25%
		COMPETENZE	50%

Tabella 4

3.3. Colloquio finale

Chi valuta ha il compito di commentare la valutazione e individuare, insieme alla persona valutata, gli aspetti positivi e quelli migliorabili. In altre parole, la valutazione non è un processo statico finalizzato a dare un "voto" alle persone, bensì un processo dinamico improntato al miglioramento dei processi organizzativi nel loro insieme.

"Poiché la finalità è quella di generare un percorso di miglioramento, durante il colloquio tra chi valuta ed il/la valutato/a, oltre alla comunicazione del punteggio, e ai chiarimenti relativi alle procedure di calcolo, deve essere previsto un confronto relativo a:

- *principali evidenze (provenienti da fonti diverse in caso di approcci aggiuntivi rispetto a quello gerarchico), eventi significativi e risultati quantitativi emersi nel periodo di valutazione;*
- *scostamenti tra la performance individuale attesa e quella effettivamente realizzata;*
- *motivazioni della valutazione;*

I primi due elementi, di supporto alle motivazioni della valutazione, costituiscono la base per evitare una delle principali criticità e potenziale motivo di conflittualità, ovvero che la valutazione sia, o sia percepita, come iniqua o legata a un giudizio sulla persona, piuttosto che alla effettiva performance realizzata dall'individuo"¹⁰.

Dunque la valutazione conclusiva è anche il punto di partenza per un miglioramento da programmare e conseguire nell'anno successivo.

3.4. Valore complessivo

Il valore complessivo della valutazione, visibile nella tabella sottostante (Tabella 5), è il giudizio corrispondente al punteggio che deriva dall'algoritmo sopra descritto.

La distribuzione dei giudizi consiste in una suddivisione in quattro parti delle scale utilizzate precedentemente per le valutazioni parziali di obiettivi e competenze. Le diverse ponderazioni di obiettivi e competenze e il passaggio da cinque livelli di valutazione a quattro livelli di attribuzione del giudizio fanno sì che l'esito della valutazione non sia predeterminato, aggiungendo trasparenza alla stessa.

TABELLA 5

ESITO VALUTAZIONE	PUNTEGGIO
Performance superiore alle aspettative: la persona ha superato il livello richiesto di raggiungimento degli obiettivi, arrivando a punte di eccellenza. Ha dimostrato una capacità di agire le competenze richieste estremamente efficace, efficiente e consapevole, con chiari effetti sulla performance finale. Il valutato risulta essere eccellente e dunque non richiede alcun intervento di sviluppo personale rispetto alla posizione ricoperta.	>12 <=16
Buona performance: la persona ha raggiunto gli obiettivi quantitativi, qualitativi e di competenze assegnati. Risulta quindi essere perfettamente adeguata alla posizione organizzativa ricoperta e la valutazione finale non può che essere positiva e soddisfacente. Nella prospettiva di miglioramento organizzativo e personale potrebbe essere utile evidenziare, di concerto tra valutatore e valutato, le competenze eventualmente migliorabili emerse dalle valutazioni dei singoli obiettivi e predisporre interventi formativi finalizzati allo sviluppo personale e organizzativo.	>8 <=12
Performance consona alle aspettative: la persona ha raggiunto solo in parte gli obiettivi e le competenze assegnate. Partendo da questi risultati non del tutto negativi, si rende però necessaria un'analisi delle motivazioni di tale valutazione e un intervento di	>4 <=8

¹⁰ CiVIT, *Delibera 1/2012*, p. 19.

riorganizzazione del ruolo o di aggiornamento formativo per garantire alla persona un consistente miglioramento della performance. In collaborazione con il proprio valutatore andrà quindi definito il percorso migliore per sviluppare al meglio la “base” di competenze dimostrata dal valutato.	
Performance migliorabile: la persona non ha fundamentalmente raggiunto nessuno degli obiettivi e delle competenze assegnate. Si riscontra quindi la necessità di analizzare in maniera approfondita le motivazioni di tali insuccessi, evidenziandone le cause, siano esse organizzative, di processo o personali (abilità, perizia o motivazione). Si ravvisa quindi la necessità di predisporre un piano di rivisitazione della posizione e del ruolo organizzativo e l’implementazione di strumenti formativi che permettano alla persona di affrontare le sfide che la posizione propone. Di concerto, valutatore e valutato, dovranno definire il piano di intervento necessario al cambiamento comportamentale, declinandolo in una prospettiva di miglioramento organizzativo e personale.	>= -1 <= 4

4. Indicazioni generali sulla documentazione e sul colloquio

4.1. Trasparenza

La valutazione, per essere equa, trasparente e chiara, deve fondarsi sulla conoscenza effettiva del lavoro svolto dai propri/e collaboratori e collaboratrici. La raccolta di materiale documentale costituisce il principale riferimento per formulare la valutazione e la valutazione delle competenze si integra ad essa. Laddove non sia possibile effettuare un monitoraggio continuo in prima persona, sarà necessario avvalersi della cosiddetta *catena del valutare*.

4.2. Obiettività

Chi valuta deve, al fine di mantenere l’obiettività del percorso valutativo, attenersi a fatti e informazioni certe e dimostrabili (numeri, dati, documenti, avvenimenti con riferimenti e date) in maniera da attribuire un valore soltanto al lavoro realizzato e ai comportamenti organizzativi agiti dalla persona. E’ preferibile, quindi, documentare non solo le valutazioni relative agli obiettivi, ma anche - per quel che riguarda le competenze - la scelta del punteggio corrispondente ai vari indicatori comportamentali, che rappresentano il graduale estrinsecarsi della competenza sotto osservazione.

4.3. Il colloquio come strumento di lavoro

Il colloquio è uno degli strumenti più importanti che chi valuta ha a disposizione per orientare e sostenere il percorso di sviluppo della persona valutata. Esso consente di definire e analizzare

con precisione gli obiettivi e i problemi legati alla loro realizzazione. Inoltre presuppone un momento particolarmente intenso di relazione interpersonale che, se gestito bene, rafforza il coinvolgimento e la motivazione all'impegno di entrambi.

Attraverso un colloquio è possibile ottenere contemporaneamente risultati di diverso tipo:

- raccogliere informazioni;
- definire cosa fare per il futuro;
- favorire il coinvolgimento dell'impegno del/la dipendente.

Affinché un colloquio sia efficace è importante uno scambio di informazioni, opinioni, idee, ma anche di sentimenti e stati d'animo.

Rispetto alle condizioni di partenza, un buon colloquio consente, ad entrambi i soggetti, di ampliare l'area di conoscenza condivisa sulla situazione su cui si deve intervenire.

Per raggiungere i risultati attesi bisogna organizzare il colloquio in modo da arrivare a costruire una interpretazione comune della situazione, e far sì che lo scambio sia improntato al modello di negoziazione *a due vincitori* (vedi pag. 4).

Per condurre efficacemente il colloquio può essere utile tenere presente uno schema logico di riferimento che presenta le seguenti fasi:

a) *La fase di avvio del colloquio*

Anche se occupa poco tempo è molto importante perché può influenzare notevolmente il modo in cui si svilupperà il resto dell'incontro. Anche il richiamo dei ruoli che ciascuno ha all'interno di quella situazione non appare superfluo.

b) *La fase di discussione e la fase decisionale*

Stabilire all'inizio l'ordine degli argomenti e il modo in cui saranno affrontati durante l'incontro aiuta a guidare la successiva discussione, rendendola più focalizzata ed efficiente. È importante dedicare particolare attenzione alla messa in comune delle informazioni, in quanto una attenta ricostruzione e condivisione dell'esperienza, favorisce un passaggio quasi automatico alla fase in cui occorre prendere delle decisioni sulle cose da fare.

c) *La fase di pianificazione della performance*

L'incontro deve concludersi con la definizione di un piano di lavoro operativo che preveda attività, impegni e scadenze che possono essere facilmente verificate.

4.4. La comunicazione efficace

La buona riuscita di un colloquio è sempre minacciata dalla complessità e dai rischi che sono propri di ogni processo di comunicazione, anche di quelli apparentemente più semplici.

I messaggi non verbali sono quelli più difficili da controllare da parte di chi li emette, ma contemporaneamente sono anche quelli che influiscono di più sulla percezione di chi riceve il messaggio. Il modo in cui un messaggio viene inviato influenza la relazione che esiste tra due persone, condizionando le comunicazioni successive.

Altri fattori, inoltre, influiscono sulla comunicazione: il diverso ruolo occupato all'interno di una relazione, ad esempio, può portare le persone ad attribuire un significato diverso alle parole e/o agli eventi che caratterizzano la loro comunicazione. Anche differenze culturali e generazionali possono introdurre degli elementi di incomprensione nella comunicazione.

4.5. Suggerimenti pratici:

- predisporre un luogo adatto: il colloquio deve svolgersi in una situazione che agevola la comunicazione tra due persone. Proprio per questo è bene scegliere ambienti confortevoli, in cui è possibile mettersi a proprio agio e garantire la riservatezza, evitando la presenza di altre persone quindi mettendosi nella condizione di non essere continuamente disturbati;
- definire l'obiettivo del colloquio;
- informare il/la collega con sufficiente anticipo;
- prepararsi adeguatamente (l'attenzione richiesta dai processi di comunicazione consiglia di evitare di improvvisare);
- fare sempre riferimento a situazioni e a comportamenti concreti;
- specificare sempre chiaramente le proprie richieste.

Chiunque si impegni in un'attività ha bisogno, per poter continuare ad investire le proprie energie e migliorare progressivamente le sue prestazioni, di ricevere delle "informazioni di ritorno" (*feedback*) sui risultati che riesce ad ottenere. Collocati in tale ottica i tre colloqui che di norma sono previsti per la valutazione (assegnazione degli obiettivi, monitoraggio, valutazione vera e propria) diventano un autentico sostegno alla motivazione, in quanto permettono alla persona valutata di veder riconosciuti i propri progressi e di comprendere le eventuali carenze, ricercando nel contempo con chi valuta le possibili azioni migliorative.

NOTA:

La valutazione individuale, a differenza di quella sulla performance di struttura, non è parametrata al tasso di presenza in servizio e riguarda tutti/e i/le dipendenti; tuttavia il/la dipendente che nel periodo da gennaio a dicembre di ogni anno abbia fatto registrare un tasso di presenza inferiore al 50%, sarà considerato/a non valutabile in relazione ai requisiti richiesti per l'erogazione del premio di produttività, sia con riferimento alla quota riguardante la performance di struttura sia per quella riguardante la performance individuale.

Per i tempi determinati il 50% della presenza è rapportato al periodo del contratto o alla somma dei periodi dei contratti, detto periodo deve essere superiore a 60 gg.

Ai fini dell'erogazione del compenso incentivante relativo alla performance individuale ai sensi dell'art. 9 comma 3 DL n. 150/09, al fine di assicurare il rispetto delle pari opportunità, sono considerati presenza in servizio i periodi di congedo di maternità, paternità e parentale, inoltre vengono assimilati alla presenza in servizio i permessi retribuiti L. 104/92, il congedo ordinario (ferie), il permesso per donazione sangue, l'infortunio, la malattia professionale, assenza per terapie salva vita e le giornate compensative intere.

Bibliografia

Decreti legislativi

D. Lgs. n. 150/2009.

D. Lgs. n. 267/2000.

Analisi della valutazione CiVIT

CiVIT, *Guida alla Lettura della Griglia di Analisi dei Sistemi di Misurazione e Valutazione della Performance*, 2011.

CiVIT, *Analisi dei Sistemi di Misurazione e Valutazione della Performance*, 2011.

Delibere CiVIT

CiVIT, Delibera 89/2010.

CiVIT, Delibera 104/2010.

CiVIT, Delibera 114/2010.

CiVIT, Delibera 1/2012.

CiVIT, Delibera 6/2013.

Testi

P.G. Gabassi, M.L. Garzitto. *Verso il merito, Metodi di valutazione nelle pubbliche amministrazioni*, Milano, 2009.

R. Kreitner, A. Kinicki, *Comportamento organizzativo, Dalla teoria all'esperienza*, Milano, 2008.

A. Lis, P. Venuti, M.R. De Zorzo. *Il colloquio come strumento psicologico*, Firenze, 1991.

M.L. Pombeni, *Il colloquio di orientamento*, Roma, 1996.

G. Sarchielli, *Psicologia del lavoro*, Bologna, 2008.

L.M. Spencer, S.M. Spencer, *Competenza nel lavoro, Modelli per una performance superiore*, Milano, 2003.



comune di trieste
area risorse umane, comunicazione e servizi al cittadino

Dizionario delle competenze

ALLEGATO I

QUADRO SINOTTICO DELLE COMPETENZE

COMPETENZE DI REALIZZAZIONE E OPERATIVE, LAVORO DI GRUPPO	Orientamento al risultato
	Attenzione all'ordine, alla qualità e accuratezza
	Lavoro di gruppo e cooperazione
COMPETENZE DI EFFICACIA PERSONALE	Autocontrollo
	Impegno verso l'organizzazione
COMPETENZE COGNITIVE	Pensiero analitico
	Acquisizione di conoscenze tecnico/professionali
COMPETENZE DI ASSISTENZA E SERVIZIO	Orientamento all'utente
	Ascolto e sensibilità interpersonale
In aggiunta per le figure con incarichi di coordinamento:	
COMPETENZE DIRETTIVE E DI INFLUENZA	Sviluppo degli altri
	Leadership del gruppo
	Consapevolezza organizzativa

COMPETENZE DI REALIZZAZIONE E OPERATIVE, LAVORO DI GRUPPO

COMPETENZA	DESCRIZIONE	INDICATORE COMPORTAMENTALE	SCALA DI VALUTAZIONE	
ORIENTAMENTO AL RISULTATO	ORIENTATO /A AL RISULTATO D'INSIEME	Coglie il lavoro nel suo insieme e l'eventuale necessità di apportare modifiche per migliorare la prestazione (cambiando il proprio modo di lavorare o il sistema di lavoro stesso). Segue le direttive ma sistematicamente prova a migliorare il proprio lavoro. Cerca frequenti e costruttivi contatti con i superiori per chiarire o modificare alcune prassi (cose del tutto nuove o già fatte in altre parti dell'organizzazione). Non si accontenta degli standard prefissati e cerca soddisfazione nel lavoro che compie. Ha effetto sul gruppo di lavoro.	OPERA IN MODO ECCELLENTE Le competenze messe in campo rappresentano dei punti di forza rispetto alle prestazioni attese	
	ORIENTATO/A AL RISULTATO DEL COMPITO	Porta a termine i compiti assegnati e si preoccupa di soddisfare le direttive. Se incontra difficoltà può apportare del proprio. Se qualcosa non lo accontenta o se evidenzia delle problematiche non previste si accerta con i superiori sul da farsi. Dimostra capacità di miglioramento.	E' UN PUNTO DI FORZA Le competenze messe in campo sono state ampiamente soddisfacenti rispetto alle prestazioni attese	
	ORIENTATO/A AL COMPITO	Lavora per rispettare uno standard fissato dalla direzione (p.es. rispettare i tempi e le modalità previste); ha un atteggiamento nei confronti del lavoro di stile burocratico. Segue pedissequamente le direttive, assolvendole pienamente, ma non si preoccupa di eventuali problematiche non esplicitamente espresse nelle direttive.	IN LINEA CON LE ASPETTATIVE Le competenze messe in campo soddisfano complessivamente i requisiti rispetto alle prestazioni attese	
	POCO INTERESSATO/A AL LAVORO	Lavora solamente nell'ambito degli standard di lavoro minimi previsti dal mansionario (ad esempio si rende conto di poter fare meglio, evitando perdite di tempo, ma non si adopera per ottenere miglioramenti specifici).	NECESSITA DI MIGLIORAMENTO Le competenze messe in campo necessitano di miglioramento rispetto alle prestazioni attese	
	DISINTERESSATO/A AL LAVORO	Non dimostra particolare interesse al lavoro, fa a malapena quello che gli viene chiesto. Dimostra una certa superficialità nell'affrontare il lavoro e non può essere utilizzato come fonte di informazioni per gli altri. (Per esempio: non prende appunti quando vengono impartite le istruzioni per il lavoro e poi non si ricorda quel che deve fare oppure di fronte ad una esplicita domanda o ad una normale prassi di lavoro non è in grado di dare risposta poiché trascura l'importanza dei precedenti di lavoro).	E' UN PUNTO DI DEBOLEZZA Le competenze messe in campo hanno complessivamente mostrato diversi punti di debolezza rispetto alle prestazioni attese	

COMPETENZE DI REALIZZAZIONE E OPERATIVE, LAVORO DI GRUPPO

COMPETENZA	DESCRIZIONE	INDICATORE COMPORTAMENTALE	SCALA DI VALUTAZIONE	
<p align="center">ATTENZIONE ALL'ORDINE, ALLA QUALITÀ E ACCURATEZZA</p>	<p align="center">ORDINATO/A E ACCURATO/A NEI PROGETTI</p>	<p>Controlla regolarmente lo stato di avanzamento di un progetto rispetto a nodi o scadenze. Controlla dati, scopre punti deboli o dati mancanti, e trova le informazioni necessarie per mantenere l'ordine; ha un forte interesse generale ad aumentare l'ordine dei sistemi esistenti.</p>	<p align="center">OPERA IN MODO ECCELLENTE</p> <p>Le competenze messe in campo rappresentano dei punti di forza rispetto alle prestazioni attese</p>	
	<p align="center">ORDINATO/A E ACCURATO/A NEL LAVORO</p>	<p>E' attento alla qualità del lavoro e al rispetto delle procedure, per se stesso e per gli altri. Coniugando ordine e accuratezza raggiunge un livello di qualità nel lavoro tale da permetterne la fruizione da parte di altri. Tiene e produce la documentazione necessaria per le attività in modo chiaro e dettagliato. In caso di incertezza sul modo di procedere, cerca fattivamente la chiarezza: chiede delucidazioni sui compiti affidati e sul risultato da raggiungere. Se deve fornire informazioni o indicazioni si preoccupa che le stesse siano esaustive e recepite. Si occupa della precisione e dell'affidabilità dei propri e degli altrui compiti. Non si focalizza sui singoli compiti ma si occupa del risultato finale di tutta l'attività, rispettandone le scadenze.</p>	<p align="center">E' UN PUNTO DI FORZA</p> <p>Le competenze messe in campo sono state ampiamente soddisfacenti rispetto alle prestazioni attese</p>	
	<p align="center">ORDINATO/A E ACCURATO/A</p>	<p>Limitatamente al proprio compito: controlla più volte l'esattezza delle informazioni o l'accuratezza dei propri compiti, si focalizza sui singoli compiti senza preoccuparsi dell'esattezza generale di un'attività. Cerca di essere affidabile nei propri singoli compiti, riuscendoci.</p>	<p align="center">IN LINEA CON LE ASPETTATIVE</p> <p>Le competenze messe in campo soddisfano complessivamente i requisiti rispetto alle prestazioni attese</p>	
	<p align="center">SUPERFICIALE</p>	<p>Pur mantenendo un ordine apparente (scrivania, pratiche, strumenti di lavoro, ecc.) non dimostra particolare accuratezza nelle proprie attività (non si spinge a controllarne e migliorarne i contenuti). Risulta sostanzialmente poco affidabile e impreciso nell'esecuzione dei propri lavori.</p>	<p align="center">NECESSITA DI MIGLIORAMENTO</p> <p>Le competenze messe in campo necessitano di miglioramento rispetto alle prestazioni attese</p>	
	<p align="center">MOLTO SUPERFICIALE</p>	<p>Crea problemi a sé e agli altri a causa dell'estremo disordine con cui lavora. Si dimostra molto superficiale nell'espletare i propri compiti, sempre contraddistinti da errori e quindi diviene poco affidabile.</p>	<p align="center">E' UN PUNTO DI DEBOLEZZA</p> <p>Le competenze messe in campo hanno complessivamente mostrato diversi punti di debolezza rispetto alle prestazioni attese</p>	

COMPETENZE DI REALIZZAZIONE E OPERATIVE, LAVORO DI GRUPPO

COMPETENZA	DESCRIZIONE	INDICATORE COMPORTAMENTALE	SCALA DI VALUTAZIONE	
LAVORO DI GRUPPO E COOPERAZIONE	CONSOLIDA IL GRUPPO	Si adopera per creare un ambiente cordiale, per rafforzare il morale e la cooperazione. Difende e promuove la reputazione del gruppo presso gli esterni.	OPERA IN MODO ECCELLENTE Le competenze messe in campo rappresentano dei punti di forza rispetto alle prestazioni attese	
	COOPERA E LAVORA IN GRUPPO	Nei lavori di gruppo cerca di apportare i propri contributi e soprattutto cerca di coordinarli con quelli degli altri, valorizzandoli. Riconosce i meriti degli altri. Incoraggia e valorizza gli altri, li fa sentire capaci o importanti. Promuove la comunicazione interna e il clima di proattività e collaborazione reciproca stimolando gli interventi degli altri.	E' UN PUNTO DI FORZA Le competenze messe in campo sono state ampiamente soddisfacenti rispetto alle prestazioni attese	
	CONDIVIDE LE INFORMAZIONI	Mantiene informati e aggiornati i colleghi e collaboratori sui processi del gruppo, condivide tutte le informazioni rilevanti o utili, ma non apporta contributi propri.	IN LINEA CON LE ASPETTATIVE Le competenze messe in campo soddisfano complessivamente i requisiti rispetto alle prestazioni attese	
	PASSIVO	Non partecipa o non fa parte di alcun gruppo. Non apporta nessun contributo al gruppo (per esempio con divide le informazioni di cui è in possesso, anche per insicurezza, pur non presentando comportamenti negativi).	NECESSITA DI MIGLIORAMENTO Le competenze messe in campo necessitano di miglioramento rispetto alle prestazioni attese	
	NON COOPERA	E' disfattista e crea problemi nei lavori di gruppo. E' controproducente.	E' UN PUNTO DI DEBOLEZZA Le competenze messe in campo hanno complessivamente mostrato diversi punti di debolezza rispetto alle prestazioni attese	

COMPETENZE DI EFFICACIA PERSONALE

COMPETENZA	DESCRIZIONE	INDICATORE COMPORTAMENTALE	SCALA DI VALUTAZIONE
AUTOCONTROLLO	REAGISCE COSTRUTTIVAMENTE	Controlla le forti emozioni e le situazioni stressanti e reagisce costruttivamente per eliminare le cause del problema. anche nelle situazioni più critiche mantiene la calma, non si fa condizionare e dimostra la capacità di anticipare e gestire le emozioni forti. il risultato è la completa affidabilità anche nelle situazioni maggiormente stressanti.	OPERA IN MODO ECCELLENTE Le competenze messe in campo rappresentano dei punti di forza rispetto alle prestazioni attese
	POSSIEDE AUTOCONTROLLO	E' in grado di gestire lo stress e di controllare le sue reazioni, di prevenire le manifestazioni negative e di far fronte efficacemente alle situazioni stressanti. È consapevole del livello di stress correlato al proprio lavoro e lo affronta con tranquillità. Difficilmente perde la pazienza o esprime forti sensazioni anche in situazioni abbastanza critiche.	E' UN PUNTO DI FORZA Le competenze messe in campo sono state ampiamente soddisfacenti rispetto alle prestazioni attese
	REAGISCE CON CALMA	Nelle situazioni lavorative di tutti i giorni sente fortemente le emozioni come ira, frustrazione o stress ma riesce a controllarsi e continua a discutere o a fare il proprio lavoro con calma.	IN LINEA CON LE ASPETTATIVE Le competenze messe in campo soddisfano complessivamente i requisiti rispetto alle prestazioni attese
	CONTROLLA POCO LE EMOZIONI	Nelle situazioni lavorative di tutti i giorni sente fortemente emozioni come ira, frustrazione o stress e riesce a controllarsi, contenendone la dimostrazione, senza però reagire in maniera costruttiva. Sul lavoro percepisce le situazioni come eccessivamente spiacevoli anche se collegate ad una attività lavorativa normale ma impegnativa (per es. fila allo sportello). Evita di affrontare le situazioni spiacevoli o le persone che possono costituire, per lui, fonte di stress.	NECESSITA DI MIGLIORAMENTO Le competenze messe in campo necessitano di miglioramento rispetto alle prestazioni attese
	PERDE IL CONTROLLO	Le sue emozioni interferiscono con l'efficacia nel lavoro. Parla delle sue frustrazioni e di ogni altra sua emozione negativa in maniera non controllata; oppure perde la pazienza con subordinati, colleghi o utenti.	E' UN PUNTO DI DEBOLEZZA Le competenze messe in campo hanno complessivamente mostrato diversi punti di debolezza rispetto alle prestazioni attese

COMPETENZE DI EFFICACIA PERSONALE

COMPETENZA	DESCRIZIONE	INDICATORE COMPORTAMENTALE	SCALA DI VALUTAZIONE
IMPEGNO VERSO L'ORGANIZZAZIONE	SI IMPEGNA VERSO L'ORGANIZZAZIONE	Comprende la missione e gli obiettivi organizzativi e si adopera per realizzarli; allinea le proprie attività e priorità alle necessità organizzative della propria area o servizio; comprende la necessità della cooperazione per realizzare gli obiettivi generali del Comune.	OPERA IN MODO ECCELLENTE Le competenze messe in campo rappresentano dei punti di forza rispetto alle prestazioni attese
	SI IMPEGNA VERSO I COLLEGHI	Si adopera affinché anche gli altri dipendenti si comportino come richiede l'organizzazione; aiuta lealmente e volentieri i colleghi a portare a termine il lavoro e a rispettare gli ordini dei superiori.	E' UN PUNTO DI FORZA Le competenze messe in campo sono state ampiamente soddisfacenti rispetto alle prestazioni attese
	SI IMPEGNA	Si adopera concretamente per adeguarsi o per compiere il proprio dovere; si veste in modo appropriato, rispetta le norme dell'organizzazione e le regole del contratto.	IN LINEA CON LE ASPETTATIVE Le competenze messe in campo soddisfano complessivamente i requisiti rispetto alle prestazioni attese
	RISPETTA PARZIALMENTE I REGOLAMENTI	Fa uno sforzo minimo per adeguarsi o per compiere il proprio dovere: Non si veste in modo del tutto appropriato rispetto al proprio ruolo all'interno dell'organizzazione e rispetta in parte le norme.	NECESSITA DI MIGLIORAMENTO Le competenze messe in campo necessitano di miglioramento rispetto alle prestazioni attese
	NON RISPETTA I REGOLAMENTI	I suoi comportamenti sono opportunistici e spesso al limite, se non oltre, delle basilari regole organizzative e di decoro.	E' UN PUNTO DI DEBOLEZZA Le competenze messe in campo hanno complessivamente mostrato diversi punti di debolezza rispetto alle prestazioni attese

COMPETENZE COGNITIVE

COMPETENZA	DESCRIZIONE	INDICATORE COMPORTAMENTALE	SCALA DI VALUTAZIONE
PENSIERO ANALITICO	ANALIZZA PROCESSI	Fa piani o analisi complessi, scompone sistematicamente un problema o un processo nei suoi elementi costitutivi. Usa più tecniche di scomposizione dei problemi complessi per trovare la soluzione, o crea lunghe catene di rapporti causa-effetto.	OPERA IN MODO ECCELLENTE Le competenze messe in campo rappresentano dei punti di forza rispetto alle prestazioni attese
	APPLICA IL PENSIERO ANALITICO	Vede i rapporti multipli, analizza i rapporti fra parecchi elementi di un problema o di una situazione. Scompone sistematicamente in parti abordabili un compito complesso. Riconosce più cause degli eventi o più conseguenze di un'azione. Generalmente prevede gli ostacoli e decide in anticipo i passi da compiere.	E' UN PUNTO DI FORZA Le competenze messe in campo sono state ampiamente soddisfacenti rispetto alle prestazioni attese
	VEDE I RAPPORTI FONDAMENTALI	Analizza i rapporti fra alcuni elementi di un problema o di una situazione. Riconosce i semplici rapporti di causa-effetto o prende semplici decisioni. Fissa le priorità del lavoro in ordine di importanza.	IN LINEA CON LE ASPETTATIVE Le competenze messe in campo soddisfano complessivamente i requisiti rispetto alle prestazioni attese
	NON VALUTA LE PRIORITÀ	Scompone i problemi in semplici elenchi di compiti o attività.	NECESSITA DI MIGLIORAMENTO Le competenze messe in campo necessitano di miglioramento rispetto alle prestazioni attese
	NON ANALIZZA	Esegue lavori nell'ordine in cui si presentano, risponde alle necessità o alle richieste immediate; oppure esegue lavori organizzati da qualcun altro.	E' UN PUNTO DI DEBOLEZZA Le competenze messe in campo hanno complessivamente mostrato diversi punti di debolezza rispetto alle prestazioni attese

COMPETENZE COGNITIVE

COMPETENZA	DESCRIZIONE	INDICATORE COMPORTAMENTALE	SCALA DI VALUTAZIONE
ACQUISIZIONE DI CONOSCENZE TECNICO/ PROFESSIONALI	ACQUISISCE CONOSCENZE NUOVE O DIFFERENTI	Si impegna per acquisire nuove conoscenze e capacità o mantiene un'ampia rete di contatti tecnico-professionali per restare al passo delle ultime novità.	OPERA IN MODO ECCELLENTE Le competenze messe in campo rappresentano dei punti di forza rispetto alle prestazioni attese
	ALLARGA LA BASE DELLE SUE CONOSCENZE	Acquisisce nuove informazioni ma in misura limitata (es. a proposito di un progetto in atto) è interessato a conoscere cose nuove, oltre il campo immediato di sua pertinenza.	E' UN PUNTO DI FORZA Le competenze messe in campo sono state ampiamente soddisfacenti rispetto alle prestazioni attese
	AGGIORNA LE SUE CONOSCENZE	Si mantiene informato sulle novità e aggiorna le sue capacità.	IN LINEA CON LE ASPETTATIVE Le competenze messe in campo soddisfano complessivamente i requisiti rispetto alle prestazioni attese
	INDIFFERENTE	Non fa niente per acquisire conoscenze tecniche nuove ma non le rifiuta per principio.	NECESSITA DI MIGLIORAMENTO Le competenze messe in campo necessitano di miglioramento rispetto alle prestazioni attese
	RIFIUTA	E' contrario ad acquisire nuove conoscenze, rifiuta le idee e le tecniche nuove perché si rifà esclusivamente al passato e alle esperienze già acquisite.	E' UN PUNTO DI DEBOLEZZA Le competenze messe in campo hanno complessivamente mostrato diversi punti di debolezza rispetto alle prestazioni attese

COMPETENZE DI ASSISTENZA E SERVIZIO

COMPETENZA	DESCRIZIONE	INDICATORE COMPORTAMENTALE	SCALA DI VALUTAZIONE	
ORIENTAMENTO ALL'UTENTE	ORIENTATO ALLA RELAZIONE CON L'UTENTE	Offre una sorta di consulenza personale sui bisogni, problemi e opportunità dell' utente. Riesce a supportarlo anche in scelte molto complesse e difficili, accompagnandolo nell'analisi personale dei bisogni, nella scelta delle priorità e nell'identificazione del percorso più utile al soddisfacimento del bisogno (per esempio questo livello di interazione dipende dalla costruzione dei rapporti nel tempo). Partecipa attivamente al processo decisionale della persona e alla definizione o alla modificazione delle scelte stesse, in base alle conoscenze di cui è in possesso.	OPERA IN MODO ECCELLENTE Le competenze messe in campo rappresentano dei punti di forza rispetto alle prestazioni attese	
	ORIENTATO ALL'UTENTE	Fa domande e cerca di scoprire i bisogni reali o nascosti dell' utente, non soffermandosi su quelli espressi inizialmente. Una volta identificati, cerca di soddisfarli con l'offerta più adeguata e personalizzata possibile anche in una prospettiva di lungo termine.	E' UN PUNTO DI FORZA Le competenze messe in campo sono state ampiamente soddisfacenti rispetto alle prestazioni attese	
	RISPONDE IN MANIERA COMPLETA	Informa l' utente e offre un servizio cordiale per tutte le attività consolidate previste dal proprio ruolo.	IN LINEA CON LE ASPETTATIVE Le competenze messe in campo soddisfano complessivamente i requisiti rispetto alle prestazioni attese	
	RISPONDE IL MINIMO INDISPENSABILE	Di propria iniziativa non richiede approfondimenti riguardo ai bisogni dell'utente. Non approfondisce la natura dei bisogni reali o impliciti o il quadro generale in cui si inserisce la richiesta dell'utente.	NECESSITA DI MIGLIORAMENTO Le competenze messe in campo necessitano di miglioramento rispetto alle prestazioni attese	
	GIUDICA L'UTENTE	Esprime giudizi negativi sugli utenti, discriminandoli in base a degli stereotipi. Incolpa gli utenti di esiti negativi.	E' UN PUNTO DI DEBOLEZZA Le competenze messe in campo hanno complessivamente mostrato diversi punti di debolezza rispetto alle prestazioni attese	

COMPETENZE DI ASSISTENZA E SERVIZIO

COMPETENZA	DESCRIZIONE	INDICATORE COMPORTAMENTALE	SCALA DI VALUTAZIONE	
ASCOLTO E SENSIBILITA' INTERPERSONALE	ARMONIZZATORE	Comprende i problemi nascosti, le ragioni per cui le persone sentono o si comportano durevolmente in un certo modo, riesce a presentare un quadro equilibrato dei punti di forza e di debolezza di una persona. È una persona empatica. Mostra interesse a comprendere lo stato d'animo altrui. Fa proprie le preoccupazioni altrui non facendosi però condizionare, in modo tale da apportare un reale aiuto. È un elemento equilibratore e armonizzatore in un gruppo di lavoro.	OPERA IN MODO ECCELLENTE Le competenze messe in campo rappresentano dei punti di forza rispetto alle prestazioni attese	
	DISPONIBILE ALL'ASCOLTO	E' adeguato nella sensibilità interpersonale: è una persona che riesce intuitivamente a comprendere le preoccupazioni altrui o i pensieri non espressi. Utilizza la propria capacità di capire basata sull'ascolto e sull'osservazione per prevedere le reazioni altrui e agire di conseguenza. E' in grado di cambiare approccio in base allo stato d'animo altrui.	E' UN PUNTO DI FORZA Le competenze messe in campo sono state ampiamente soddisfacenti rispetto alle prestazioni attese	
	DISPONIBILE	E' sensibile o alle emozioni manifeste o a quanto gli si dice E' disponibile ad ascoltare e a capire le questioni Individuali Nonostante la sua disponibilità riesce in parte a mettere in atto comportamenti realmente utili per una buona gestione dei rapporti interpersonali.	IN LINEA CON LE ASPETTATIVE Le competenze messe in campo soddisfano complessivamente i requisiti rispetto alle prestazioni attese	
	NON DISPONIBILE	Non dimostra di comprendere gli altri, pur senza manifestare grandi insensibilità.	NECESSITA DI MIGLIORAMENTO Le competenze messe in campo necessitano di miglioramento rispetto alle prestazioni attese	
	OFFENSIVO	Non comprende o mantiene un atteggiamento di chiusura verso i sentimenti e le azioni degli altri; vede gli altri soprattutto attraverso stereotipi di tutti i generi (sesso, razza, cultura).	E' UN PUNTO DI DEBOLEZZA Le competenze messe in campo hanno complessivamente mostrato diversi punti di debolezza rispetto alle prestazioni attese	

COMPETENZE DIRETTIVE E DI INFLUENZA

COMPETENZA	DESCRIZIONE	INDICATORE COMPORTAMENTALE	SCALA DI VALUTAZIONE
SVILUPPO DEGLI ALTRI	FAVORISCE L'AUTONOMIA	Offre possibilità di sviluppo e formazione a lungo termine. Predispone gli incarichi, la formazione e tutto quanto è utile per facilitare l'apprendimento e lo sviluppo degli altri. Chiede ai collaboratori di trovare da sé le soluzioni ai problemi, piuttosto che fornirle lui stesso, affinché possano capire concretamente come si lavora.	OPERA IN MODO ECCELLENTE Le competenze messe in campo rappresentano dei punti di forza rispetto alle prestazioni attese
	FAVORISCE LO SVILUPPO	Dà specifico riscontro (feedback) positivo o negativo sulla prestazione e non sulla persona ai fini di sviluppo. Rassicura dopo un insuccesso, commenta negativamente il comportamento, non la persona ed esprime giudizi positivi sulla futura performance. Scompone in più parti i compiti difficili, usa altre strategie sempre a scopo di miglioramento.	E' UN PUNTO DI FORZA Le competenze messe in campo sono state ampiamente soddisfacenti rispetto alle prestazioni attese
	DA' L'ESEMPIO	Spiega come si deve lavorare, offre consigli utili e specifici. Dà il "buon esempio" o spiega come affrontare un determinato compito.	IN LINEA CON LE ASPETTATIVE Le competenze messe in campo soddisfano complessivamente i requisiti rispetto alle prestazioni attese
	SIMULA INCORAGGIAMENTO	Esprime giudizi positivi sulle capacità e potenzialità degli altri anche in situazioni "difficili". Si dice convinto che gli altri desiderino e siano capaci di imparare.	NECESSITA DI MIGLIORAMENTO Le competenze messe in campo necessitano di miglioramento rispetto alle prestazioni attese
	SCORAGGIANTE	Si esprime per stereotipi o dà giudizi negativi, non stima i collaboratori, i colleghi, gli utenti. Ha uno stile di relazione autoritario.	E' UN PUNTO DI DEBOLEZZA Le competenze messe in campo hanno complessivamente mostrato diversi punti di debolezza rispetto alle prestazioni attese

COMPETENZE DIRETTIVE E DI INFLUENZA

COMPETENZA	DESCRIZIONE	INDICATORE COMPORMENTALE	SCALA DI VALUTAZIONE
LEADERSHIP DEL GRUPPO	SI IMPONE COME LEADER	Si accerta che gli altri condividano la missione, gli obiettivi, i programmi, il clima del leader. Dà il buon esempio (mostra il comportamento desiderato). Ottiene che il gruppo porti a termine gli incarichi ricevuti (è credibile come leader).	OPERA IN MODO ECCELLENTE Le competenze messe in campo rappresentano dei punti di forza rispetto alle prestazioni attese
	HA CURA DEL GRUPPO	Difende il gruppo e la sua reputazione di fronte all'intera organizzazione o alla comunità esterna. Ottiene il personale, le risorse e le informazioni di cui il gruppo ha bisogno. Fa in modo che siano soddisfatte le necessità pratiche del gruppo.	E' UN PUNTO DI FORZA Le competenze messe in campo sono state ampiamente soddisfacenti rispetto alle prestazioni attese
	FA USO CORRETTO DEL POTERE	Usa il potere formale in modo corretto ed equo. Si impegna concretamente per trattare equamente i componenti del gruppo.	IN LINEA CON LE ASPETTATIVE Le competenze messe in campo soddisfano complessivamente i requisiti rispetto alle prestazioni attese
	CONDUCE LE RIUNIONI	Conduce le riunioni, prepara gli ordini del giorno e dichiara gli obiettivi, controlla il tempo, assegna incarichi.	NECESSITA DI MIGLIORAMENTO Le competenze messe in campo necessitano di miglioramento rispetto alle prestazioni attese
	RINUNCIA	Non è capace di essere leader, (per es. non dà istruzioni né orientamenti quando i collaboratori glieli chiedono).	E' UN PUNTO DI DEBOLEZZA Le competenze messe in campo hanno complessivamente mostrato diversi punti di debolezza rispetto alle prestazioni attese

COMPETENZE DIRETTIVE E DI INFLUENZA

COMPETENZA	DESCRIZIONE	INDICATORE COMPORTAMENTALE	SCALA DI VALUTAZIONE	
CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA	CONOSCE LE QUESTIONI PROFONDE	Conosce e affronta le ragioni profonde del comportamento organizzativo corrente o le forze che influiscono sull'organizzazione, oppure descrive la struttura funzionale nevralgica. È consapevole delle dinamiche più profonde che muovono il Comune e sa agire tenendole in considerazione.	OPERA IN MODO ECCELLENTE Le competenze messe in campo rappresentano dei punti di forza rispetto alle prestazioni attese	
	CONSAPEVOLE DEL CLIMA E DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA	Riconosce le restrizioni non dette dell'organizzazione e che cosa è consentito in determinati momenti o posizioni. Riconosce e utilizza la cultura organizzativa e il linguaggio in uso all'interno dell'organizzazione. Riesce ad integrare i propri comportamenti con le regole scritte e non scritte del Comune.	E' UN PUNTO DI FORZA Le competenze messe in campo sono state ampiamente soddisfacenti rispetto alle prestazioni attese	
	CONOSCE LA STRUTTURA INFORMALE	Conosce e può utilizzare sia la struttura formale sia le strutture informali; identifica i personaggi chiave, coloro che sono in grado di influire sulle decisioni.	IN LINEA CON LE ASPETTATIVE Le competenze messe in campo soddisfano complessivamente i requisiti rispetto alle prestazioni attese	
	CONOSCE SOLO LA STRUTTURA FORMALE	Risponde a richieste specifiche, si concentra sul proprio lavoro e ignora o disdegna le dinamiche organizzative all'interno dell'ente. Non riconosce i centri di potere, ne ignora l'esistenza e non si interessa minimamente a questi fattori. Il suo lavoro esula dalla consapevolezza di come funziona il Comune, nonostante sia a conoscenza della struttura formale.	NECESSITA DI MIGLIORAMENTO Le competenze messe in campo necessitano di miglioramento rispetto alle prestazioni attese	
	NON CONOSCE LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA	Commette <i>gaffes</i> , non conosce l'organigramma e le funzioni della propria e delle altrui aree organizzative.	E' UN PUNTO DI DEBOLEZZA Le competenze messe in campo hanno complessivamente mostrato diversi punti di debolezza rispetto alle prestazioni attese	



comune di trieste
area risorse umane, comunicazione e servizi al cittadino

Schede di Valutazione

ALLEGATO II

Scheda di valutazione – Categorie A – B, PLS

Periodo della valutazione	Dal	Al	Anno
----------------------------------	-----	----	------

Area:			
Valutatore		Valutato	
Nome:		Nome:	
Cognome:		Cognome:	
Categoria:		Categoria:	
Profilo:		Profilo:	
Ufficio:		Ufficio:	

OBIETTIVI				
Fase di assegnazione degli obiettivi		Fase di valutazione degli obiettivi		
	Descrizione obiettivo	Peso (X)	Assegnazione Punteggio (Y)	Punteggio Parziale (X x Y)
1				
2				
3				
4				
...				
		100		/100
Punteggio obiettivi				

COMPETENZE				
Fase di assegnazione delle competenze		Fase di valutazione delle competenze		
	Competenze	Peso (X)	Assegnazione Punteggio (Y)	Punteggio Parziale (X x Y)
1				
2				
3				
4				
...				
		100		/100
Punteggio competenze				

VALUTAZIONE CONCLUSIVA			
Oggetto della valutazione	Peso (X)	Punteggio conseguito (Y)	Punteggio finale (X x Y)
Obiettivi	30		
Competenze	70		
Valutazione conclusiva			/100

Colloquio iniziale**Colloquio in itinere****Colloquio finale**

Fase di assegnazione	Fase di valutazione
Data:	Data:
Firma del valutatore:	Firma del valutatore:
Firma del valutato:	Firma del valutato:
Firma del dirigente responsabile della valutazione:	
Data:	

Scheda di valutazione – Categoria C e PLA

Periodo della valutazione	Dal	Al	Anno
----------------------------------	-----	----	------

Area:			
Valutatore		Valutato	
Nome:		Nome:	
Cognome:		Cognome:	
Categoria:		Categoria:	
Profilo:		Profilo:	
Ufficio:		Ufficio:	

OBIETTIVI				
Fase di assegnazione degli obiettivi		Fase di valutazione degli obiettivi		
	Descrizione obiettivo	Peso (X)	Assegnazione Punteggio (Y)	Punteggio Parziale (X x Y)
1				
2				
3				
4				
...				
		100		/100
Punteggio obiettivi				

COMPETENZE				
Fase di assegnazione delle competenze		Fase di valutazione delle competenze		
	Competenze	Peso (X)	Assegnazione Punteggio (Y)	Punteggio Parziale (X x Y)
1				
2				
3				
4				
...				
		100		/100
Punteggio competenze				

VALUTAZIONE CONCLUSIVA			
Oggetto della valutazione	Peso (X)	Punteggio conseguito (Y)	Punteggio finale (X x Y)
Obiettivi	40		
Competenze	60		
			/100
Valutazione conclusiva			

Colloquio iniziale**Colloquio in itinere****Colloquio finale**

Fase di assegnazione	Fase di valutazione
Data:	Data:
Firma del valutatore:	Firma del valutatore:
Firma del valutato:	Firma del valutato:
Firma del dirigente responsabile della valutazione:	
Data:	

Scheda di valutazione – Categoria D – PLB, PLC

Periodo della valutazione	Dal	Al	Anno
----------------------------------	-----	----	------

Area:			
Valutatore		Valutato	
Nome:		Nome:	
Cognome:		Cognome:	
Categoria:		Categoria:	
Profilo:		Profilo:	
Ufficio:		Ufficio:	

OBIETTIVI				
Fase di assegnazione degli obiettivi		Fase di valutazione degli obiettivi		
	Descrizione obiettivo	Peso (X)	Assegnazione Punteggio (Y)	Punteggio Parziale (X x Y)
1				
2				
3				
4				
...				
		100		/100
Punteggio obiettivi				

COMPETENZE				
Fase di assegnazione delle competenze		Fase di valutazione delle competenze		
	Competenze	Peso (X)	Assegnazione Punteggio (Y)	Punteggio Parziale (X x Y)
1				
2				
3				
4				
...				
		100		/100
Punteggio competenze				

VALUTAZIONE CONCLUSIVA			
Oggetto della valutazione	Peso (X)	Punteggio conseguito (Y)	Punteggio finale (X x Y)
Obiettivi	50		
Competenze	50		
Valutazione conclusiva			/100

Colloquio iniziale**Colloquio in itinere****Colloquio finale**

Fase di assegnazione	Fase di valutazione
Data:	Data:
Firma del valutatore:	Firma del valutatore:
Firma del valutato:	Firma del valutato:
Firma del dirigente responsabile della valutazione:	
Data:	