

ASL8

PG/2016/ 0049603 del 12/05/2016 ore 11,05

Mittente DIREZIONE GENERALE

Destinatari AI RESPONSABILI DELLE UU.OO.AZI.

Classifica 1 Fascicolo 20 del 2016

Ai Responsabili delle  
UU.OO. aziendalie p.c. Al Direttore sanitario  
Al Direttore amministrativo aziendale

Oggetto: Valutazione del personale COMPARTO alla scadenza dell'incarico – Direttiva aziendale.

Come noto il sistema di valutazione aziendale è disciplinato, tra le altre, dalle deliberazioni:

- n° 1308 del 11/10/2011, "Approvazione del Regolamento quadro per lo sviluppo del ciclo della performance";
- n° 1310 del 11/10/2011, "Approvazione del Regolamento in materia di criteri generali delle metodologie di valutazione anche ai fini del riconoscimento del merito e dell'attribuzione dei compensi di produttività. Personale del Comparto".

Come previsto dalla metodologia aziendale, per il concreto avvio è stato predisposto un "Manuale del Valutatore" allo scopo di supportare i processi di valutazione e le relative attività, di favorire la trasparenza e l'imparzialità del Sistema aziendale.

Il Manuale è stato consegnato alle SS.LL. nel corso degli incontri del 16 e 20 dicembre 2011 e con la nota prot. n.7684 23.01.12 è stato precisato che il "Manuale del Valutatore", ha carattere e natura di direttiva.

La prima stesura del manuale e le successive integrazioni:

1. si sono concentrate, in particolare, sui seguenti processi e sulle relative procedure:
  - a) valutazioni afferenti il sottosistema di valutazione individuale annuale;
  - b) valutazioni afferenti il sottosistema relativo alla valutazione del contributo del singolo al raggiungimento degli obiettivi assegnati alla U.O. di appartenenza;
  - c) procedure di conciliazione
  - d) valutazioni dei dirigenti alla scadenza dell'incarico.
2. ha rinviato a successivi atti il completamento della disciplina dei processi di valutazione alla scadenza degli incarichi.

In allegato alla presente, si trasmettono le direttive per lo svolgimento del processo di valutazione dei dipendenti del Comparto alla scadenza dell'incarico.

Dette direttive, emanate nel rispetto delle norme vigenti e di quanto stabilito dai CC.CC.NN.LL, integrano il Manuale del valutatore consegnato nel 2011 saranno oggetto di eventuali integrazioni qualora il processo avviato dovesse evidenziarne la necessità.

Nel comunicare che per ogni chiarimento ritenuto necessario le SS.LL. potranno rivolgersi all'UOC Sviluppo organizzativo e valutazione del personale, è gradita l'occasione per porgere cordiali saluti.

Il Direttore Amministrativo  
Dr.ssa Antonella Carreras

Il Direttore sanitario  
dr. Pierpaolo Pani

Il Commissario Straordinario  
dr.ssa Savina Ortu

Allegati:

1. Direttiva Valutazione dipendenti area COMPARTO a scadenza dell'incarico
2. Scheda da utilizzare per la valutazione al termine dell'incarico di Posizione organizzativa o Coordinamento

**DIRETTIVA AZIENDALE****VALUTAZIONE PROFESSIONALE ALLA SCADENZA DELL'INCARICO PER IL PERSONALE DEL COMPARTO INCARICATO DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA E/O DI COORDINAMENTO**

A norma di quanto previsto dal D. Lgs. n. 150/2009, dagli artt. 20 e 21 del CCNL 07/04/1999 Comparto Sanità, dall'art. 10 e 11 del CCNL 20/09/2001 Comparto Sanità e dall'art. 7 comma 9 del Regolamento aziendale in materia di criteri generali delle metodologie di valutazione del personale del Comparto, di cui alla deliberazione n. 1310/2011, la valutazione del personale del Comparto Sanità incaricato di posizione organizzativa e/o di incarico di coordinamento ha luogo, oltre che alle ordinarie scadenze annuali, nei seguenti casi :

- Alla scadenza dell'incarico;
- Nei casi di riorganizzazione che comporti soppressione degli incarichi;
- Nei casi in cui si verificano gravi mancanze in relazione all'espletamento dell'incarico affidato.

La valutazione al termine dell'incarico è effettuata dal **direttore o responsabile della struttura presso la quale è istituita la posizione organizzativa o la funzione di coordinamento.**

**LE FASI DEL PROCESSO****1) Individuazione degli incaricati da sottoporre a valutazione**

Il processo si attiva con l'individuazione degli incarichi giunti a scadenza che è effettuato dalla UOC Sviluppo organizzativo e valutazione del personale sulla base dei dati risultanti all'UOC Servizio personale.

**2) VALUTAZIONE****Principi e criteri generali**

Il direttore o il responsabile dell'UO presso cui è istituita la posizione organizzativa o l'incarico di coordinamento effettuerà la valutazione professionale alla scadenza dell'incarico utilizzando la scheda che sarà a tal fine trasmessa dalla UOC Sviluppo organizzativo e valutazione del personale.

**Il Valutatore nel formulare la valutazione dovrà inoltre tener conto dell'esito delle valutazioni individuali annuali disponibili per l'incaricato.**

Qualora il Valutatore non abbia rivestito per l'intero periodo oggetto di valutazione il ruolo di superiore gerarchico, lo stesso potrà avvalersi del contributo di altro dirigente a cui sia stato affidato un ruolo sovraordinato o di coordinamento del valutato.

Per rendere il più possibile oggettivo il processo di valutazione si richiamano i criteri di massima e i corretti comportamenti illustrati nel paragrafo 1.4.4.1 del Manuale del valutatore.

### 3) LA SCHEDA DI VALUTAZIONE

Per questa prima fase, destinata a portare a regime il sistema delle valutazioni alla scadenza dell'incarico, è stata elaborata una scheda di valutazione articolata nelle seguenti Aree ed elementi di valutazione:

- **Area della Professionalità e delle Prestazioni**

1. Grado di collaborazione interna, intersettoriale e multidisciplinare;
2. Rapporti con i responsabili;
3. Accuratezza, puntualità e appropriatezza nell'esecuzione delle prestazioni;
4. Orientamento all'utenza e apporto al miglioramento dell'accoglienza;
5. Capacità nel motivare, guidare e orientare i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole all'uso ottimale delle risorse e funzionale allo svolgimento delle attività ed al raggiungimento degli obiettivi;
6. Capacità di assunzione di iniziativa, di analisi e soluzione dei problemi e di formulare proposte per il miglioramento del servizio;
7. Capacità di operare in base a programmi e/o progetti e direttive;
8. Capacità di valutazione delle esigenze organizzative e disponibilità al cambiamento tecnologico e/o organizzativo;
9. Livello di adeguamento delle conoscenze e competenze conseguito con la formazione e l'addestramento;

- **Area dei Risultati raggiunti**

1. Livello di espletamento delle funzioni nella gestione delle attività e qualità dell'apporto specifico;
2. Efficacia dei modelli organizzativi adottati nello svolgimento delle funzioni e attività;
3. Sviluppo dell'attività di tutoraggio e supporto alla formazione delle risorse umane;
4. Esito delle valutazioni individuali annuali disponibili

Il Valutatore dovrà formulare le valutazioni utilizzando la guida agli elementi di valutazione ed ai relativi descrittori e scale di giudizio allegata alla presente che prevede che, per ciascuno degli elementi, le valutazioni siano espresse, in forma sintetica, utilizzando punteggi attribuibili che vanno da 1 a 5, ai quali corrispondono i seguenti giudizi di sintesi

| Punteggio | Giudizio di sintesi                     | DESCRITTORE  |
|-----------|---|--|
| 5         | Eccellente                              | Ampiamente superiore a quanto richiesto dalla posizione ricoperta e/o a quanto atteso in termini di obiettivi e comportamenti                |
| 4         | Pienamente rispondente alle aspettative | Superiore a quanto richiesto dalla posizione ricoperta e/o a quanto atteso in termini di obiettivi e comportamenti                           |
| 3         | Adeguate                                | Soddisfacente rispetto a quanto richiesto dalla posizione ricoperta e/o a quanto atteso in termini di obiettivi e comportamenti              |
| 2         | Inadeguate                              | Parzialmente soddisfacente rispetto a quanto richiesto dalla posizione ricoperta e/o a quanto atteso in termini di obiettivi e comportamenti |
| 1         | Gravemente inadeguate                   | Insoddisfacente rispetto a quanto richiesto dalla posizione ricoperta e/o a quanto atteso in termini di obiettivi e comportamenti            |

Il giudizio medio di riferimento corrisponde al punteggio di 3. Si precisa che, nell'apposito riquadro inserito alla fine di ciascuna delle 2 aree di valutazione, il Valutatore dovrà inserire le **motivazioni** che hanno determinato l'attribuzione di un giudizio differente da quello medio di riferimento (3 - Adeguato).

Qualora lo stesso dipendente sia incaricato sia di posizione organizzativa che di coordinamento, dovranno essere effettuate due distinte valutazioni, indicando su ogni scheda la tipologia di incarico, cui la valutazione stessa si riferisce.

**Con riguardo al 4° elemento incluso nell'Area dei risultati raggiunti (Esito delle valutazioni individuali annuali disponibili per il valutato), per formulare la valutazione si dovrà far riferimento alle valutazioni individuali annuali del valutato disponibili.**

La valutazione sarà ottenuta calcolando:

1. il valore medio delle valutazioni individuali complessive disponibili annualmente conseguite dall'incaricato;
2. dividendo detto valore per 12 (numero degli elementi di valutazione utilizzati nelle schede annuali); il risultato indicherà il punteggio attribuibile.

Qualora il risultato ottenuto con l'operazione di cui al punto 2 presenti cifre decimali, dovranno essere effettuate arrotondamenti per eccesso o per difetto secondo le seguenti regole:

- nel caso di decimali inclusi tra lo 0,1 e lo 0,5 l'arrotondamento dovrà essere eseguito per difetto;
- nel caso di decimali inclusi tra lo 0,51 e lo 0,99 l'arrotondamento dovrà essere eseguito per eccesso al numero intero superiore.

L'UOC Sviluppo organizzativo e valutazione del personale provvederà a rilevare dalle schede disponibili i punteggi annualmente conseguiti dagli incaricati da valutare e a effettuare le relative medie e il calcoli sopra descritti.

L'esito di detti calcoli sarà reso noto al Valutatore che, fatte le verifiche ritenute necessarie, provvederà a esprimere la relativa valutazione nella scheda.

#### 4) COLLOQUIO

Completata la scheda, il Valutatore dovrà convocare e incontrare il valutato e nel corso dell'incontro illustrare gli esiti della valutazione e, soprattutto, le motivazioni che stanno alla base degli stessi.

Nel corso del Colloquio individuale, il valutatore acquisirà anche le eventuali Osservazioni del valutato che, a richiesta, possono essere annotate sulla scheda di valutazione e sottoscritte.

Con riguardo alle motivazioni e considerazioni sintetiche del valutatore e alle osservazioni da parte del valutato, si ritiene opportuno che le stesse siano inserite nella scheda in questa fase.

In ogni caso, prima che sia effettuata la trasmissione della scheda, il valutatore potrà rimodularla tenendo conto del confronto col valutato. Nel caso in cui la rimodulazione della scheda non avvenga contestualmente al colloquio, il Valutatore dovrà ripetere il percorso di condivisione e di informativa con il valutato che potrà comunque ancora formulare le proprie osservazioni e, a richiesta, chiedere di annotarla sulla scheda di valutazione e sottoscriverle.

L'incontro finale ha anche lo scopo di fornire indicazioni o proposte per il futuro sviluppo del valutato in un'ottica di crescita continua dell'Azienda e dei dipendenti.



## 5) OSSERVAZIONI DEL VALUTATO

Tra i principi posti a base del sistema di valutazione aziendale è prevista la possibilità che il Valutato presenti osservazioni orali o scritte in sede di colloquio finale. Questa possibilità non deve essere confusa con le procedure di conciliazione.

Come già anticipato nel precedente punto, le osservazioni del valutato possono essere inserite, in maniera sintetica e, a richiesta del valutato, nell'apposita sezione della scheda di valutazione.

Si evidenzia che le schede di valutazione prevedono 3 sottoscrizioni del valutato:

- la prima per attestare l'avvenuta illustrazione dei contenuti della scheda di valutazione nel corso del colloquio individuale. La sottoscrizione da parte del valutato è **obbligatoria** in quanto non comporta condivisione, ma si limita a documentare l'avvenuta illustrazione dei contenuti della scheda.
- la seconda è **eventuale** ed è relativa alle eventuali osservazioni del valutato in merito alle valutazioni contenute nella scheda di valutazione.
- la terza è **obbligatoria** con la quale il valutato attesta di aver ricevuto copia della scheda di valutazione definitiva.

La consegna della copia della scheda di valutazione al valutato dovrà essere effettuata possibilmente al termine del colloquio finale.

La **consegna di copia della scheda finale al valutato costituisce preciso obbligo per il valutatore** che dovrà provvedere a documentare l'avvenuta consegna facendo completare al valutato la dichiarazione di avvenuta ricezione prevista in spazio della scheda (firma e data).

Qualora il Valutato **rifiuti** di ricevere copia della scheda, il valutatore dovrà annotare a margine della stessa, l'esito negativo dell'avvenuto tentativo di consegna, la data, l'ora e apporre la propria sottoscrizione.

Qualora:

- a) il Valutato rifiuti di ricevere copia della scheda o
- b) non sia stato possibile effettuare direttamente la consegna al valutato

il Valutatore dovrà provvedere, tramite Posta e con raccomandata A.R., a trasmettere la scheda al domicilio del valutato; detta trasmissione deve essere effettuata entro 3 giorni dal rifiuto opposto dal valutato a ricevere la scheda di valutazione.

A tal fine, il Valutatore utilizzerà l'apposito *fac simile* di nota di trasmissione (**Allegato 1**) provvedendo a:

- 1) completarlo in ogni parte e sottoscriverlo;
- 2) protocollarlo e annotare sulla cartolina che attesterà l'avvenuta consegna il riferimento del numero di protocollo e la tipologia di scheda trasmessa);
- 3) consegnare la lettera raccomandata AR all'Ufficio posta dell'Azienda
- 4) la cartolina di avviso di ricevimento dovrà essere allegata alla scheda di valutazione e trasmessa in copia all'UOC Sviluppo organizzativo e valutazione del personale.

## 6) TRASMISSIONE E CONSEGNA DELLE SCHEDE DI VALUTAZIONE

Conclusa la fase dei colloqui finali di valutazione, e completata la Scheda con le sottoscrizioni del valutatore e del valutato, il Valutatore dovrà effettuare n.3 copie della scheda stessa.

A tal riguardo si precisa quanto segue:

1. La Scheda di valutazione dovrà essere redatta in **unico originale**.



2. La scheda originale dovrà essere trasmessa all'UOC Sviluppo dell'organizzazione e valutazione del personale;
3. Una copia dovrà essere consegnata al valutato
4. Una copia dovrà essere custodita presso l'Archivio dell'UO a cura del Valutatore

I valutatori, in occasione della trasmissione degli originali delle schede di valutazione al Servizio Sviluppo organizzativo e valutazione del personale, dovranno segnalare i casi in cui non è stato possibile completare regolarmente l'iter di consegna della scheda al dirigente valutato o i casi in cui è stata proposta istanza di conciliazione.

La trasmissione della scheda dovrà essere effettuata entro il termine indicato nella nota di richiesta della valutazione inviata dalla UOC Sviluppo organizzativo e valutazione del personale.

### 3) ESITI ED EFFETTI DELLA VALUTAZIONE DI FINE INCARICO

Alla scadenza di ogni incarico di posizione organizzativa, in presenza di valutazione positiva, la Direzione aziendale potrà rinnovarlo o attribuire al professionista altro incarico a condizione che il dipendente sia in possesso dei requisiti necessari per il conferimento dello stesso, secondo quanto previsto dai Regolamenti aziendali per la disciplina dell'attribuzione e valutazione degli incarichi di coordinamento e di posizione organizzativa.

In relazione agli esiti della valutazione si precisa che:

- si intendono POSITIVE le valutazioni per le quali il punteggio complessivo attribuito al valutato sia maggiore o uguale a 39.
- si intendono NEGATIVE le valutazioni per le quali il punteggio complessivo attribuito al valutato sia inferiore a 39.

Fatto salvo quanto previsto dalle norme dei CC.CC.NN.LL. a salvaguardia del trattamento economico, per gli incarichi di posizione organizzativa e di coordinamento, e avuto riguardo all'applicabilità delle stesse per effetto delle norme di legge vigenti nel tempo, la valutazione negativa implica la revoca dell'incarico e la perdita dell'indennità correlata da parte del dipendente titolare secondo quanto stabilito dal vigente CCNL, dalle leggi vigenti e dal presente regolamento.

In caso di valutazione negativa, il dipendente può attivare la procedura di conciliazione prevista dal Regolamento aziendale in materia di valutazioni.

L'esito di tale valutazione è riportato nel fascicolo personale dei dipendenti interessati.

Il Commissario Straordinario  
Dr.ssa Savina Ortu

Il Direttore Sanitario  
Dr. Pier Paolo Pani

Il Direttore Amministrativo  
Dr.ssa Antonella Carreras

**VALUTAZIONE DI FINE INCARICO PERSONALE DEL COMPARTO ANNO 2014**  
**ELEMENTI DI VALUTAZIONE E DESCRITTORI**

| Codice | Elemento (Competenze)   | Descrittore   | Scala di giudizio | Descrittori di giudizio  |
|--------|---|---|-------------------|--|
| A1     | Grado di collaborazione interna, intersettoriale e multi disciplinare   | Si attiva concretamente per supportare il lavoro dell'equipe multidisciplinare  | 1                 | Non si attiva per collaborare, neppure su richiesta o sollecitazione.  |
|        |   |   | 2                 | Si attiva in misura minima per fornire supporto ad altre funzioni/si attiva solo su sollecitazione   |
|        |   |   | 3                 | Si attiva per fornire supporto in misura sufficiente e adeguata alle aspettative.  |
|        |   |   | 4                 | Si attiva in forma più che adeguata rispetto alle aspettative  |
|        |   |   | 5                 | Si attiva ben oltre le aspettative, agisce spontaneamente anche quando non vi sarebbe tenuto.  |
| A2     | Rapporti con i responsabili   | Si intende valutare la correttezza dei rapporti intrattenuti con i responsabili e con gli eventuali altri superiori   | 1                 | E' scorretto (agisce in maniera arbitraria e/o secondo la propria convenienza, scavalca i propri diretti responsabili, ecc.), mette continuamente in discussione le decisioni e direttive dei responsabili e/o non le esegue puntualmente  |
|        |   |   | 2                 | Non sempre è corretto e leale nei rapporti con i superiori, mette in discussione le direttive e le decisioni dei responsabili e/o non le esegue puntualmente   |
|        |   |   | 3                 | Esegue puntualmente le direttive dei responsabili anche se con una eccessiva tendenza alla discussione in polemica.  |
|        |   |   | 4                 | Esegue le direttive dei responsabili secondo le attese e interpretando correttamente il proprio ruolo  |
|        |   |   | 5                 | La correttezza del rapporto instaurato supera le aspettative.  |
| A3     | Accuratezza e puntualità nell'esecuzione delle prestazioni  | Opera con l'attenzione, la precisione e l'esattezza richieste dalle circostanze specifiche, dalla professionalità posseduta e dalla natura del compito assegnato. Rispetta i tempi e i contenuti assegnati per l'esecuzione della prestazione   | 1                 | E' incostante, distratto, impreciso e disattento. Non rispetta mai i tempi e i contenuti assegnati. Non interviene se non su richiesta specifica.  |
|        |   |   | 2                 | Spesso è impreciso e inesatto. E' poco rispettoso dei tempi e dei contenuti assegnati.   |
|        |   |   | 3                 | Opera con sufficiente e adeguata precisione ed esattezza. E' sufficientemente rispettoso dei tempi e dei contenuti assegnati.  |
|        |   |   | 4                 | L'attenzione e la precisione che lo contraddistinguono sono più che adeguati alle aspettative. Rispetta i tempi e i contenuti in forma più che adeguata alle aspettative.  |
|        |   |   | 5                 | L'attenzione e la precisione che lo contraddistinguono vanno oltre le aspettative. Nel rispetto dei tempi e dei contenuti supera le aspettative, anche anticipando le scadenze.  |
| A4     | Orientamento all'utenza e apporto al miglioramento dell'accoglienza   | Si intende l'apporto fornito nell'orientare e adattare l'offerta dei servizi alle esigenze dell'utenza e al miglioramento dell'accoglienza  | 1                 | Non considera l'accoglienza e l'orientamento all'utenza un aspetto del proprio lavoro.   |
|        |   |   | 2                 | Mostra scarsissima attenzione al miglioramento dell'accoglienza e dell'orientamento all'utenza un aspetto del proprio lavoro.  |
|        |   |   | 3                 | Cura il rapporto con l'utente del servizio, lo tiene informato e mostra interesse e cortesia nei suoi confronti; attua interventi per facilitare l'accesso alle prestazioni proponendosi in materia sufficientemente attiva.   |
|        |   |   | 4                 | Si adopera in forma più che adeguata nell'interesse dell'utente anche quando ciò non rientra strettamente nella sua area di attività. Attua interventi per facilitare l'accesso alle prestazioni proponendosi in materia attiva senza essere sollecitato.  |
|        |   |   | 5                 | Si attiva in maniera eccellente per il miglioramento dell'accoglienza, propone soluzioni di miglioramento in grado di accrescere la qualità dell'accoglienza. Attua interventi per facilitare l'accesso alle prestazioni proponendosi in materia attiva senza essere sollecitato. Propone soluzioni di miglioramento permanente per l'intera unità operativa o segmenti di attività. |
| A5     | Capacità di motivare, guidare e orientare i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole all'uso ottimale delle risorse e funzionale allo svolgimento delle attività e al raggiungimento degli obiettivi | E' capace di orientare, senza utilizzare strumenti autoritativi, i comportamenti dei collaboratori nella direzione del raggiungimento degli obiettivi e nell'efficiente utilizzo delle risorse. Tende a creare un buon clima all'interno del proprio gruppo di lavoro evitando di generare conflitti e sapendosi porre nella giusta prospettiva rispetto ai colleghi e agli altri interlocutori dell'Amministrazione. | 1                 | Non dimostra alcuna capacità di motivare, guidare e orientare l'attività dei collaboratori verso efficienza, efficacia e gli obiettivi dell'unità operativa o del gruppo di lavoro. E' conflittuale, spesso si scontra con gli interlocutori, non presenta capacità di limitare i conflitti o di mediazione.   |
|        |   |   | 2                 | Dimostra capacità minime nel motivare, guidare e orientare l'attività dei collaboratori verso efficienza, efficacia e gli obiettivi dell'unità operativa o del gruppo di lavoro. Ricorre soprattutto all'autorità per ottenere risultati. Non si attiva in maniera adeguata per creare un clima positivo; talvolta si propone in modo conflittuale.                                  |
|        |   |   | 3                 | Dimostra capacità sufficienti rispetto alle aspettative nel motivare, guidare e orientare l'attività dei collaboratori verso efficienza, efficacia e gli obiettivi dell'unità operativa o del gruppo di lavoro. Si adopera per creare un clima positivo in maniera sufficiente ma sostanzialmente passiva (non produce conflitti, ma non si adopera per risolverli e/o prevenirli)   |
|        |   |   | 4                 | Dimostra, rispetto alle aspettative, più che adeguate capacità nel motivare, guidare e orientare l'attività dei collaboratori verso efficienza, efficacia e gli obiettivi dell'unità operativa o del gruppo di lavoro. Si adopera per creare un clima positivo in maniera adeguata, non crea conflitti e si impegna per risolverli e prevenirli.                                     |
|        |   |   | 5                 | Dimostra, rispetto alle aspettative, eccellenti capacità nel motivare, guidare e orientare l'attività dei collaboratori verso efficienza, efficacia e gli obiettivi dell'unità operativa o del gruppo di lavoro. Crea un clima positivo oltre le aspettative e in grado di portare soluzioni e "serenità".   |
| A6     | Capacità di assunzione di iniziativa, di analisi e soluzione dei problemi e di formulare proposte per il miglioramento del servizio   | Si intende valutare: la capacità di affrontare situazioni critiche e di risolvere problemi imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze ed anche la capacità di presentare ai soggetti competenti proposte di miglioramento del servizio. Le proposte sono correlate sia al conseguimento dei risultati, sia al miglioramento dell'ambiente di lavoro.                           | 1                 | Di fronte a situazioni critiche o impreviste non è in grado di assumere iniziative e/o decisioni corrette e di formulare proposte in autonomia. Non è capace di formulare proposte migliorative di alcun tipo  |
|        |   |   | 2                 | Assume iniziative eccezionalmente e in situazioni note e/o non complesse. Dimostra scarsa capacità di formulare analisi e proposte corrette o attuabili per la soluzione dei problemi. Chiede quasi sempre supporto e/o il coinvolgimento dei colleghi/superiori. Formula solo proposte di scarsa rilevanza e non sempre attuabili.  |
|        |   |   | 3                 | Assume iniziative in situazioni note e/o non complesse. Dimostra sufficiente capacità di formulare analisi e proposte corrette o attuabili per la soluzione dei problemi. Chiede occasionalmente supporto dei colleghi/superiori. Riesce a risolvere criticità e imprevisti in forma sufficiente. Occasionalmente formula proposte rilevanti.  |
|        |   |   | 4                 | Affronta criticità e imprevisti e li risolve oltre le aspettative assumendo iniziative e operando in autonomia. Il supporto e il coinvolgimento dei colleghi è effettuato al fine di promuovere integrazione, condivisione e motivazione. Nel formulare e attuare proposte di miglioramento soddisfa le aspettative  |
|        |   |   | 5                 | Riesce a risolvere criticità e imprevisti in maniera superiore alle aspettative. Formula e da attuazione a proposte di miglioramento del servizio in modo superiore alle aspettative.  |

AZIONE DI FINE INCARICO PERSONALE DEL COMPARTO ANNO 2014  
 ISENTI DI VALUTAZIONE E DESCRITTORI

| Codice | Elemento (Competenze)   | Descrittore  | Scala di giudizio | Descrittori di giudizio   |
|--------|---|--|-------------------|---|
| A7     | Capacità di operare in base a programmi e/o progetti e direttive  | Si intende la capacità di seguire autonomamente e senza bisogno di sollecitazioni un programma di lavoro o un progetto nel rispetto di obiettivi precisi e tempi di attuazione prestabiliti. Gli obiettivi di cui trattasi devono comunque rientrare nelle mansioni proprie della categoria di appartenenza.   | 1                 | Non è in grado di rispettare un programma di lavoro, neppure se elementare  |
|        |   |  | 2                 | Riesce a seguire programmi di lavoro elementari con costanti sollecitazioni.  |
|        |   |  | 3                 | Segue programmi di lavoro in maniera sufficientemente soddisfacente.  |
|        |   |  | 4                 | Segue programmi di lavoro in maniera più che adeguata rispetto alle aspettative. Non necessita di sollecitazioni, rispetta i programmi anche se complessi o particolarmente impegnativi.  |
|        |   |  | 5                 | Sono rilevate eccellenti capacità di lavorare autonomamente per programmi e progetti, anche su attività complesse. Non richiede alcuna sollecitazione. Supera le aspettative.   |
| A8     | Capacità di valutazione delle esigenze organizzative e disponibilità al cambiamento tecnologico e/o organizzativo | Si intende la capacità di analizzare il proprio contesto organizzativo e porre in essere autonomamente azioni necessarie al raggiungimento dei risultati e di accogliere l'introduzione di innovazioni tecnologiche ed organizzative che riguardano direttamente i suoi compiti mostrando disponibilità al cambiamento organizzativo. (es. cambio della figura responsabile, mutamento delle responsabilità affidate, nuovi orari di apertura al pubblico, attività e funzioni nuove e aggiuntive, ecc.) | 1                 | Si mostra totalmente incapace di analizzare il contesto in cui opera. Costante e completa resistenza ad ogni novità o cambiamento, seppure minimale che è accolto in forma polemica e conflittuale.   |
|        |   |  | 2                 | Pur essendo in grado di capire le esigenze del contesto, non le considera volutamente. Agisce in completo "isolamento" dal contesto. Minima disponibilità al cambiamento. Solo per cambiamenti non significativi.   |
|        |   |  | 3                 | E' sufficientemente in grado di cogliere le esigenze del contesto e quasi sempre agisce di conseguenza. Accetta il cambiamento in forma sufficiente.  |
|        |   |  | 4                 | E' in grado di cogliere le esigenze del contesto in misura più che sufficiente e agisce sempre di conseguenza. Disponibilità più che adeguata al cambiamento e si propone in forma attiva per supportarlo.  |
|        |   |  | 5                 | Ha eccellenti capacità di cogliere le esigenze del contesto e di agire di conseguenza. Denota eccellente disponibilità alle innovazioni e al cambiamento. Si rende spontaneamente disponibile e ne è promotore. Supera le aspettative.  |
| A9     | Livello di nuove conoscenze acquisite e grado di adeguamento e utilizzo delle stesse nel contesto lavorativo      | Si intende valutare il livello delle nuove e/o maggiori conoscenze pratiche e teoriche acquisite ed il livello di adeguamento e utilizzo delle stesse nel contesto lavorativo.   | 1                 | Non ha acquisito nessuna nuova conoscenza, ne ha mostrato interesse all'ampiamiento delle stesse anche in relazione alle funzioni e attività da svolgere anche se sollecitato.  |
|        |   |  | 2                 | Ha acquisito nuove conoscenze di scarso rilievo, e le stesse non sono state utilizzate in forma conseguente per il miglioramento delle funzioni e attività da svolgere.   |
|        |   |  | 3                 | Ha acquisito nuove conoscenze di sufficiente rilievo e le ha impiegate in forma sufficientemente adeguata per il miglioramento delle funzioni e attività affidate.  |
|        |   |  | 4                 | Ha acquisito nuove conoscenze di buon rilievo e le ha impiegate in forma più che adeguata per il miglioramento delle funzioni e attività affidate con rilevanti ricadute sul lavoro.  |
|        |   |  | 5                 | Ha acquisito nuove conoscenze di ottimo rilievo e le ha impiegate per il miglioramento delle funzioni e attività affidate con eccellenti rilevanti ricadute sul lavoro.   |
| B1     | Livello di espletamento delle funzioni nella gestione delle attività e qualità dell'apporto specifico.            | Si valuta la tensione verso i risultati prestazionali previsti e l'attenzione verso di essi  | 1                 | Non dimostra interesse per i risultati, svolge quanto gli viene richiesto in forma mediocre. Interpreta in forma burocratica il suo ruolo, non si pone standard di efficienza, né obiettivi di medio termine, ne rispetta quelli richiesti.   |
|        |   |  | 2                 | E' concentrato solo sulla dimensione meramente operativa del suo lavoro, mostra scarso interesse per i risultati e non assume comportamenti organizzativi o professionali tesi al loro raggiungimento   |
|        |   |  | 3                 | Mostra sufficiente interesse per i risultati, svolge quanto gli viene richiesto in forma sufficientemente adeguata. Rispetta e opera in forma adeguata per raggiungere i risultati prestazionali richiesti coinvolgendo i collaboratori o i colleghi.   |
|        |   |  | 4                 | Mostra buon interesse e motivazione per i risultati, svolge quanto gli viene richiesto in forma più che adeguata. Rispetta i risultati prestazionali richiesti e opera in forma più che adeguata per raggiungerli coinvolgendo i collaboratori o i colleghi. Assume comportamenti attivi e propositivi più che adeguati nei contenuti e nelle forme.  |
|        |   |  | 5                 | Mostra forte interesse e motivazione per i risultati, svolge quanto gli viene richiesto in forma eccellente. Rispetta i risultati prestazionali richiesti e opera in modo superiore alle aspettative per raggiungerli coinvolgendo i collaboratori o i colleghi se necessario. Assume comportamenti attivi e propositivi più che adeguati nei contenuti e nelle forme. Sa perseguire obiettivi sfidanti in misura superiore alle aspettative. Organizza azioni di medio termine, senza farsi scoraggiare da ostacoli. E' capace di impegnarsi durevolmente. |
| B2     | Efficacia dei modelli organizzativi adottati nello svolgimento delle funzioni e attività                          | Si intende la capacità e il grado di autonomia nel proporre, definire e implementare ( negli ambiti, funzioni e attività di competenza) efficaci ed efficienti modelli organizzativi, di gestione di attività, procedure o operazioni.   | 1                 | Si è dimostrato assolutamente incapace di proporre, definire e implementare modelli organizzativi funzionali agli ambiti di attività e funzioni attribuite.   |
|        |   |  | 2                 | Si è dimostrato scarsamente capace di proporre, definire e implementare modelli organizzativi (efficaci ed efficienti) funzionali agli ambiti di attività e funzioni attribuite.  |
|        |   |  | 3                 | Si è dimostrato sufficientemente capace e autonomo nel proporre, definire e implementare modelli organizzativi (efficaci ed efficienti) funzionali agli ambiti di attività e funzioni attribuite.   |
|        |   |  | 4                 | Ha dimostrato buona capacità e autonomia nel proporre, definire e implementare modelli organizzativi (efficaci ed efficienti) funzionali agli ambiti di attività e funzioni attribuite.   |
|        |   |  | 5                 | Ha dimostrato ottima capacità e autonomia nel proporre, definire e implementare modelli organizzativi (efficaci ed efficienti) funzionali agli ambiti di attività e funzioni attribuite.  |
| B3     | Sviluppo dell'attività di tutoraggio e supporto alla formazione delle risorse umane                               | Si intende valutare il livello di sviluppo e condivisione della conoscenza e delle competenze possedute e la capacità di condividere le stesse con i colleghi e i collaboratori  | 1                 | Si è mostrato fortemente restio o incapace di svolgere attività di tutoraggio o supporto. Rifiuta o è fortemente restio a condividere conoscenze o competenze con colleghi e collaboratori.   |
|        |   |  | 2                 | Si è mostrato restio o abbastanza incapace di svolgere attività di tutoraggio o supporto. E' restio a condividere le sue competenze con i colleghi e collaboratori e, eventualmente, condivide solo competenze di scarso rilievo o incomplete.  |
|        |   |  | 3                 | Tendenzialmente condivide le competenze e conoscenze possedute  |
|        |   |  | 4                 | Ha mostrato molta disponibilità e capacità a svolgere attività di tutoraggio o supporto, condividere le sue competenze con i colleghi e collaboratori.  |
|        |   |  | 5                 | Ha mostrato ottima disponibilità e capacità a svolgere attività di tutoraggio o supporto, condividere le sue competenze con i colleghi e collaboratori, anche di propria iniziativa   |



n° prot. \_\_\_\_\_

UO \_\_\_\_\_

Al signor \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

e p.c. UOC Sviluppo organizzativo  
e valutazione del personale

Oggetto: Trasmissione scheda di valutazione relativa a \_\_\_\_\_  
Anno \_\_\_\_\_

Si comunica che il sottoscritto ha formulato la seguente valutazione che la riguarda:

- Valutazioni collegate alla scadenza o soppressione di incarichi:
  - Posizione organizzativa per il personale del Comparto
  - Coordinamento per il personale del Comparto

Si comunica, inoltre, che non è stato possibile effettuare con la SV il **colloquio individuale** che chiude il processo di valutazione in quanto \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

e, conseguentemente, consegnarLe direttamente copia della scheda di valutazione.

Pertanto, con la presente:

1. si trasmette, in allegato, l'originale della scheda di valutazione;
2. si invita la SV a:
  - a. sottoscriverla anche formulando le eventuali osservazioni ritenute necessarie nell'apposito spazio inserito nell'ultima pagina;
  - b. entro 5 giorni dal ricevimento della presente, provvedere a consegnarla personalmente o tramite Posta all'UOC Sviluppo Organizzativo e valutazione del personale (Via Piero della Francesca, 1 09047 Selargius) che ne fornirà copia al sottoscritto.

Nel ringraziare per la collaborazione, è gradita l'occasione per porgere cordiali saluti.

Il Responsabile della UO

\_\_\_\_\_