



EPPI

ENTE DI PREVIDENZA DEI PERITI INDUSTRIALI
E DEI PERITI INDUSTRIALI LAUREATI

2020

MANUALE PER LA GESTIONE DEL
PROCESSO DI ASSEGNAZIONE
DEGLI OBIETTIVI ORGANIZZATIVI
E INDIVIDUALI, E PER LA
VALUTAZIONE AI FINI DEL
RICONOSCIMENTO DEL P.A.R



Approvato dal Consiglio di Amministrazione dell'EPPI
con delibera 14/12/2020

SOMMARIO

Introduzione.....	1
La policy adottata da EPPI in tema di valutazione e sistema premiante.....	1
PRIMA PARTE	2
La gestione del processo di assegnazione degli obiettivi, di valutazione dei risultati, e di riconoscimento del premio aziendale di risultato	2
1° Fase - Definizione degli obiettivi ed approvazione dei Piani di azione	2
La corretta individuazione degli obiettivi oggetto di valutazione.....	3
2° Fase - Monitoraggio e feedback intermedio	4
3° Fase - Misurazione dei risultati, valutazione e feedback finale	5
Il corretto dimensionamento dei risultati conseguiti a fronte degli obiettivi oggetto di valutazione	5
Riconoscimento ed assegnazione del premio aziendale di risultato - variabile oggettiva.....	6
Prerequisiti individuali per il riconoscimento del premio aziendale di risultato – variabile oggettiva	7
Anticipazione semestrale in conto premio aziendale di risultato	7
SECONDA PARTE	7
La gestione del processo di valutazione del profilo di competenza di ruolo, e di riconoscimento del premio soggettivo – par variabile soggettiva	7
1° Fase - Assegnazione del profilo di competenza.....	8
2° Fase - Colloquio di feedback intermedio.....	8
3° Fase - Colloquio di feedback finale	8
La graduazione della valutazione in relazione ai comportamenti agiti rispetto al profilo di competenza di ruolo.....	8
Riconoscimento ed assegnazione del premio soggettivo - par – variabile soggettiva.....	9
Prerequisiti individuali per il riconoscimento del par variabile soggettiva: premio soggettivo.....	10
Anticipazione semestrale in conto premio soggettivo	11
ALLEGATO 1 – Scheda per la valutazione del profilo di competenza di ruolo (RESPONSABILI)	12
ALLEGATO 2 – Scheda per la valutazione del profilo di competenza di ruolo (PERSONALE OPERATIVO)	13
ALLEGATO 3 – DESCRIZIONE CLUSTER COMPORTAMENTALI.....	14
ALLEGATO 4.A – DESCRIZIONE CLUSTER COMPORTAMENTALI (RESPONSABILI)	15
ALLEGATO 4.B – DESCRIZIONE CLUSTER COMPORTAMENTALI (RESPONSABILI).....	20
ALLEGATO 5 – SCHEDA FACOLTATIVA DI PREPARAZIONE AL COLLOQUIO FINALE	25

LA POLICY ADOTTATA DA EPPI IN TEMA DI VALUTAZIONE E SISTEMA PREMIANTE

La valutazione degli obiettivi posti alla base dei risultati aziendali, integrata con la valutazione degli indicatori comportamentali relativi al premio soggettivo, vogliono contribuire a costruire un quadro esaustivo dell'impegno complessivo profuso dal personale nella gestione complessiva di ogni area di responsabilità.

La valutazione viene così orientata da due principi di base:

- la valutazione non riguarda la persona in sé, bensì le sue prestazioni in uno specifico anno in uno specifico ruolo;
- la valutazione non ha il fine esclusivo di determinare la componente variabile della retribuzione, ma è funzionale soprattutto alla crescita in termini di responsabilizzazione e sviluppo delle capacità della persona.

In tal modo, l'EPPI intende affermare una policy - in tema di incentivazione del proprio personale - che considera la performance individuale una leva indispensabile per il miglioramento della performance organizzativa dell'Ente. Il sistema di valutazione intende attivare un circolo virtuoso teso a promuovere il sentimento di appartenenza all'Ente, il lavoro di squadra, la cooperazione e l'integrazione lavorativa, valorizzando i contributi individuali soprattutto quando sono tesi, oltre che a garantire efficienza e qualità, anche innovazione e miglioramento continuo delle performance sui processi di lavoro.

Il sistema di valutazione diviene un'indispensabile strumento teso a migliorare i rapporti sociali all'interno di ogni area organizzativa, e quindi il clima e la qualità della vita di lavoro.

Perché tutto ciò si realizzi, la Metodologia di valutazione delle performance è stata definita per rispondere ai seguenti criteri:

- **trasparenza:** le regole adottate nello svolgimento del processo di valutazione sono conosciute sin dall'inizio da tutti i collaboratori
- **oggettività:** la definizione e la graduazione delle asserzioni valutative deve essere univoca e condivisa, in modo da evitare giudizi basati su percezioni puramente soggettive
- **equità:** il processo valutativo deve essere in grado di trattare in modo uguale casi uguali. Trasparenza e oggettività, pubblicità e univocità delle regole di valutazione assicurano omogeneità ed uniformità nella valutazione stessa. Ma nel contempo, equità deve significare anche trattare in modo diverso casi diversi. Ovvero deve offrire ai valutatori la possibilità di adeguare - con appropriate argomentazioni - i criteri valutativi alle specifiche condizioni operative (che non sono mai tutte prevedibili in astratto) entro le quali i valutati esercitano il loro ruolo, così da assicurare condizioni di parità non solo formale ma anche sostanziale nella valutazione.

In questo quadro, la valutazione della performance individuale è un processo unitario, seppure articolato su due prospettive di osservazione: il conseguimento di obiettivi di risultato, da un lato, l'aderenza del singolo al profilo di competenza di ruolo, dall'altro. Ciascuna prospettiva è connessa ad una specifica componente del sistema premiante: il premio aziendale di risultato, da un lato, il premio soggettivo dall'altro.

In particolare, la procedura per il riconoscimento del "premio aziendale di risultato" viene rimodulata per essere sempre più aderente ad una più mirata valutazione delle "performance organizzative" espresse nel corso dell'anno. Esse sono espressione dell'andamento gestionale dell'Ente e della capacità complessiva dei suoi collaboratori di innalzarne i livelli di efficienza e efficacia, e diviene propedeutica per una migliore valutazione delle performance individuale.

Il sistema di valutazione, seppur centrato su di un numero limitato di obiettivi assegnati, si ritiene sia adeguato a rappresentare sinteticamente, ma efficacemente, le sfide che l'esercizio porrà ad ogni singola Funzione, e di conseguenza ad ogni responsabile ed ai propri collaboratori.

La valutazione della performance individuale si completa con la procedura per il riconoscimento del "premio soggettivo", la quale vuole rafforzare l'utilità della valutazione quale modalità di sviluppo professionale di ciascun dipendente, contribuendo così a mettere in evidenza e promuovere i comportamenti organizzativi più coerenti con i principi fondamentali di organizzazione e di funzionamento dell'EPPI.

Gli esiti del processo di valutazione, gestito essenzialmente in una relazione tra capo e collaboratore, potranno fornire utili elementi per:

- pianificare delle azioni/percorsi di autosviluppo delle competenze individuali

- individuare i bisogni formativi connessi alle competenze “chiave” sulla base dei quali costruire il piano aziendale della formazione
- orientare la politica retributiva dell’Ente.

La valutazione è un processo ciclico e annuale (1 Gennaio – 31 Dicembre), ed è avviato annualmente come naturale estensione del processo di pianificazione e definizione del Programma dell’Ente, all’interno del ciclo della Performance.

L’intero processo di valutazione si svolge sotto il controllo ed il monitoraggio della direzione generale.

PRIMA PARTE

LA GESTIONE DEL PROCESSO DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI, DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI, E DI RICONOSCIMENTO DEL PREMIO AZIENDALE DI RISULTATO

1° FASE - DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI ED APPROVAZIONE DEI PIANI DI AZIONE

Sarà il CdA a indicare, nell’ambito degli indirizzi dell’Ente e del bilancio di previsione, i fattori chiave di successo e le priorità strategiche entro le quali poter riconoscere gli obiettivi e gli apporti da porre al centro del sistema di valutazione del personale.

In funzione di tali indicazioni, la Direzione Generale, di concerto con i Responsabili di Area e di Funzione, per la valutazione individua ad inizio anno tre obiettivi – che denomineremo obiettivi di 1° livello - scegliendoli tra quelli posti alla base del Bilancio di previsione che esprimano sinteticamente la performance attesa per l’intero Ente.

OBIETTIVI DI I° LIVELLO – GARANTIRE UN ADEGUATO LIVELLO DI PERFORMANCE DELL’ENTE

OBIETTIVI STRATEGICI			
peso %	Obiettivi 20XX	Indicatore di risultato	target 20XX

Successivamente, il Direttore Generale con il concorso dei Responsabili di Area e di Funzione provvede ad identificare gli obiettivi di 2° livello per ciascuna specifica Area organizzativa.

Si tratta di individuare da 2 a 4 obiettivi per ciascuna Area di responsabilità, tesi al miglioramento dell’efficienza e qualità e/o alla innovazione sui processi di competenza dell’Area.

OBIETTIVI DI II° LIVELLO – OBIETTIVI DI INNOVAZIONE E MIGLIORAMENTO DELL’EFFICIENZA E DELLA QUALITÀ SUI PROCESSI DI COMPETENZA DELL’AREA DI RESPONSABILITÀ

NOME AREA / NOME FUNZIONE			
peso %	Obiettivi 20XX	Indicatore di risultato	target 20XX

Ciascun di essi deve configurarsi come obiettivo complesso di tipo progettuale, e richiedere l’attivazione di un Piano di azione che coinvolga la responsabilità attuativa di più di un collaboratore dell’Area, definendo apporti, tempi e modalità.

Ciascun responsabile di Area o di Funzione provvederà a riunire i propri collaboratori per la condivisione degli obiettivi di 2° livello prescelti per la valutazione, e per la definizione di un Piano di azione per ciascuno di essi.

Ogni Piano di azione deve prevedere con chiarezza gli apporti ed i contributi dei partecipanti, con riferimento al miglioramento delle loro attività lavorative, in termini di migliore organizzazione del loro lavoro individuale e di gruppo, e non può essere condizionato a contributi, spese o investimenti da parte di soggetti non partecipanti o dell'Ente.

Il Piano di azione è lo strumento di definizione di ciascun obiettivo, di pianificazione delle attività connesse, di individuazione degli apporti dei collaboratori direttamente interessati, di monitoraggio nel corso dell'anno. Essa diviene strumento utile per la rendicontazione, la misurazione e la comunicazione dei risultati da condividere con tutto il personale, al fine di una adeguata oggettivazione del risultato posto alla base del calcolo del sistema premiante.

Si consideri che a seconda delle esigenze, potranno essere identificati obiettivi di natura quantitativa, ovvero di natura qualitativa; ma comunque per ciascuno dei quali dovranno essere identificati a priori target appropriati e verificabili. Il Piano di azione dovrà necessariamente prevedere il coinvolgimento di tutte le risorse dell'Area nel raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Questa fase dovrà concludersi necessariamente entro il 31 gennaio con le seguenti attività svolte da parte del Consiglio di Amministrazione:

- approvazione dell'intero set di obiettivi prescelti per la valutazione di 1° e 2° livello,
- definizione del peso relativo che ciascun obiettivo dovrà avere rispetto alla valutazione complessiva, e dell'indicatore più appropriato che la direzione generale sceglie, sentiti i responsabili, per la misurazione della percentuale di conseguimento del risultato

Il Direttore generale comunicherà al personale dipendente gli obiettivi deliberati dal Consiglio di Amministrazione.

LA CORRETTA INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI OGGETTO DI VALUTAZIONE

Per la individuazione degli obiettivi di Area è opportuno che quelli prescelti e assegnati presentino le seguenti caratteristiche:

- Rilevanti e coerenti con le priorità strategiche, significativi e pertinenti rispetto alla missione istituzionale
- Sfidanti, al punto da essere impegnativi per le persone coinvolte e per tutta l'Area e, nel contempo, determinare un significativo contributo al miglioramento della qualità dei servizi e dell'efficienza
- Misurabili in termini concreti e chiari, e quindi comprensivi dei criteri che ne specificano il livello di raggiungimento
- Temporalmente determinati, in quanto riferibili ad un arco temporale determinato o contrassegnati da una scadenza temporale
- Confrontabili nel tempo con le tendenze rilevate in periodi precedenti al fine di coglierne la evoluzione e la tensione verso il miglioramento
- Confrontabili con i valori di riferimento derivanti da standard definiti da comparazione con organizzazioni analoghe, laddove possibile.

Per contro, occorre evitare il rischio di obiettivi non rendicontabili perché troppo vaghi e generici, oppure troppo appiattiti sull'esistente, e quindi tesi esclusivamente al mantenimento dello status quo. In nessun caso potrà essere considerato come obiettivo il semplice svolgimento di una attività (fare/non fare), ma piuttosto occorre identificare il "valore" creato dall'attività svolta dimostrabile in termini di conseguimento di un "target" concreto e verificabile (il livello di performance atteso).

Il target (il livello di performance atteso) identificato per ciascun obiettivo dovrà essere individuato in relazione alle specifiche condizioni operative entro le quali i valutati esercitano il proprio ruolo. In tal senso il target deve rappresentare una *sfida* per tutti i collaboratori (l'altezza dell'asticella nel salto in alto).

Il livello di performance atteso (ovvero il target) potrà essere espresso da parametri di misurazione di tipo quantitativo oppure di tipo qualitativo che sono normalmente afferenti alle seguenti tipologie di indicatori.

Per la caratteristica dei processi produttivi gestiti nelle singole Aree, gli obiettivi più frequentemente sostenibili sono relativi per esempio a:

- **Efficienza produttiva:** misura la capacità di produrre tramite l'azione gestionale un innalzamento del rapporto fra sforzo profuso e output prodotti. Esempi: trend media mensile dei giorni per la erogazione delle pratiche pensioni di vecchiaia; Numero diffide vs Totale irregolari;
- **Efficacia interna:** esprime il rapporto fra produzione e obiettivi, di solito in termini di confronto tra realizzato e programmato (volumi prodotti, trasferimenti erogati, adempimenti realizzati, avanzamento del progetto, etc.).

Esempio: Percentuale valore affidamenti diretti a soggetti iscritti all'albo dei Fornitori, sul totale degli acquisti dell'anno; grado di messa a regime del processo operativo; Percentuale di risposta diretta alle richieste degli iscritti;

- **Tempestività e accessibilità:** esprime l'efficacia produttiva in termini di tempi di ciclo (tempi di attesa, tempi di risposta, tempi di procedimento) e di accessibilità al servizio.
- Esempi: giorni di ritardo rispetto a scadenza invio; giorni per collaudo amministrativo;

Ma ciò non esclude che si debba nel tempo porsi anche obiettivi di miglioramento ed innovazione che riguardano:

- **Economicità:** misura la capacità di ottimizzare i costi degli input e del processo produttivo in rapporto a obiettivi e standard. Esempi: Rapporto tra tasso di rendimento e tasso di capitalizzazione previsto;
- **Qualità erogata:** esprime la qualità "intrinseca" degli output, la conformità rispetto a degli standard predefiniti sul processo (p.e. specifiche progettuali, carta della qualità, standard di certificazione) Esempio: tempi di risposta all'utente, rispetto scadenze, gestione reclami, etc..
- **Domanda:** misura le caratteristiche e l'andamento della domanda soddisfatta, ed in alcuni casi serve per misurare l'adeguatezza della produzione. Esempio: incremento degli utenti serviti.
- **Qualità percepita:** esprime la qualità nell'ottica dei "clienti" (esterni o interni) dei prodotti/servizi erogati a valle del processo produttivo, qualità intesa come percezione della adeguatezza del servizio ricevuto rispetto alle proprie aspettative. Essa è rilevabile tramite ricognizioni svolte su campioni di clienti (questionari di gradimento, indagini di customer satisfaction). Esempi: cortesia, competenza, accuratezza.
- **Efficacia esterna (outcome):** esprime il rapporto fra output prodotto e bisogni espressi dagli stakeholders o dalla collettività, ovvero l'impatto sul contesto esterno in relazione alle finalità istituzionali. Esempi: Rapporto tra tipologie di intervento attivate e previste nel Regolamento; tra importo annuo della pensione e importo annuo netto da lavoro autonomo su 40 anni di contribuzione relativi all'ultimo anno di proiezione (50 anni);
- **Rapporti con gli stakeholders:** esprime la qualità ed il livello della comunicazione con i cittadini, le imprese, le istituzioni. Esempio: frequenza, intensità e contenuti dei contatti con gli stakeholders

Il livello di performance atteso è apprezzabile tramite l'indicatore prescelto nel confronto con un target o standard di riferimento, che può a seconda dei casi essere rappresentato da: obiettivo ottimale, modificazione del trend dello stesso indicatore nel corso degli anni, benchmark con standard definiti a livello di settore, nonché da comparazione con organizzazioni analoghe.

2° FASE - MONITORAGGIO E FEEDBACK INTERMEDIO

È utile che ciascun Responsabile programmi, nel corso dell'anno, riunioni con i propri collaboratori per l'analisi ed il monitoraggio sullo stato di attuazione degli obiettivi di 2° livello relativi alla propria Area, in particolare sull'avanzamento delle attività programmate e sui risultati conseguiti da ciascun Piano di azione.

Nel mese di maggio ciascun responsabile di Area provvederà ad aggiornare ciascuna scheda degli obiettivi di 1* e 2* livello di propria competenza con l'avanzamento delle attività programmate ed una rilevazione sui risultati conseguiti alla data. Essa dovrà essere sottoposta al Direzione Generale.

Entro il 15 del mese di giugno, il Responsabile Audit e Controllo provvede a rendicontare, con il supporto dei diversi Responsabili, lo stato di avanzamento degli impegni presi dai responsabili in riferimento a ciascun obiettivo aziendale. Il monitoraggio semestrale sullo stato di avanzamento degli obiettivi dovrà anche servire per considerare eventuali situazioni esogene intervenute e non previste, che si ritiene possano impedire il conseguimento di uno specifico obiettivo, e/o richiedere di apportare modifiche ai Piano di azione o ai risultati attesi.

Il Responsabile Audit e Controllo e la Direzione Generale potranno ritenere utile un confronto con ciascun Responsabile per approfondire eventuali problemi che costituiscano causa di criticità nel raggiungimento dell'obiettivo al fine di definire di comune accordo eventuali azioni correttive. Il venir meno delle condizioni di contesto per il perseguimento di un obiettivo oggetto di valutazione ai fini della premialità, dovrà necessariamente prevedere la sua sostituzione con altro obiettivo di pari rilevanza. La Direzione Generale potrà

prendere in considerazione anche la possibilità di richiami o sanzioni disciplinari, nei casi nei quali si evidenzia che l'obiettivo non sia stato conseguito per negligenza di uno o più dei partecipanti al progetto.

Al termine delle attività di monitoraggio e dei colloqui, il Responsabile Audit e Controllo e la Direzione Generale addiverranno ad una valutazione di massima sulla percentuale di conseguimento di ciascun obiettivo, e sulla sussistenza dei prerequisiti individuali necessari per il riconoscimento della quota semestrale di anticipazione sul premio aziendale di risultato, che verranno formalizzate in un'apposita relazione. La relazione sarà esposta in Commissione Istituzionale e successivamente in CdA per la deliberazione sulla assegnazione del premio aziendale di risultato. Gli esiti del lavoro saranno oggetto di comunicazione a tutto il personale.

Eventuali variazioni al piano degli obiettivi, potranno essere valutate dalla Commissione Istituzionale su richiesta motivata del Direttore Generale.

3° FASE - MISURAZIONE DEI RISULTATI, VALUTAZIONE E FEEDBACK FINALE

A partire dall'inizio di dicembre, ciascun responsabile aziendale provvederà a produrre una rendicontazione relativa a ciascun obiettivo assegnato. La rendicontazione su ciascuna Scheda del Piano dovrà riportare il confronto realizzato/non realizzato per ciascuna attività programmata, il confronto sul contributo fornito/non fornito dalle persone coinvolte sulle attività programmate, la rilevazione alla data delle variabili individuate per la misurazione dei risultati. Il responsabile dovrà riunire i propri diretti collaboratori per valutare i risultati conseguiti e gli apporti effettivamente forniti da ciascuno.

Le schede dovranno essere sottoposte al Responsabile Audit e Controllo e la Direzione Generale per la valutazione entro il 15 dicembre.

Conseguentemente il Responsabile Audit e Controllo e la Direzione Generale si riuniranno per la valutazione si riunirà per valutare il conseguimento di ciascun obiettivo aziendale preso come base per il sistema di valutazione, ed utilizzerà gli indicatori che essa stessa ha definito a inizio anno per calcolare la percentuale di conseguimento del risultato. Il Responsabile Audit e Controllo e la Direzione Generale potranno ritenere utile un confronto con ciascun Responsabile per approfondire la valutazione sul conseguimento degli obiettivi di Area. La Direzione Generale potrà prendere in considerazione anche la possibilità di richiami o sanzioni disciplinari, nei casi nei quali si evidenzia che l'obiettivo non sia stato conseguito per negligenza di uno o più dei partecipanti al progetto.

Al termine delle attività di valutazione e dei colloqui, il Responsabile Audit e Controllo e la Direzione Generale dovranno addivenire ad un oggettivo dimensionamento della percentuale di conseguimento di ciascun obiettivo. Inoltre, si provvederà ad acquisire i dati gestionali per verificare la sussistenza dei prerequisiti individuali necessari per il riconoscimento del premio aziendale di risultato, che verranno formalizzate in un'apposita relazione. La relazione sarà esposta in CdA per la deliberazione sulla assegnazione del premio aziendale di risultato.

Gli esiti delle valutazioni e le conseguenti deliberazioni del CdA saranno oggetto di comunicazione a tutto il personale.

IL CORRETTO DIMENSIONAMENTO DEI RISULTATI CONSEGUITI A FRONTE DEGLI OBIETTIVI OGGETTO DI VALUTAZIONE

Nella valutazione dei risultati la domanda che il valutatore si pone è questa: quand'è che un obiettivo complesso riferito ad un piano di azione deve considerarsi conseguito? E nel caso non sia stato conseguito completamente, come è possibile valutare correttamente la percentuale di conseguimento?

La corretta valutazione di un obiettivo dipende in larga misura dalla qualità delle variabili individuate in sede di Piano di azione per la misurazione del target. Quindi si richiama il paragrafo precedente sulla corretta individuazione delle modalità.

In particolare si richiama la necessità di misurare le variabili oggetto di valutazione in termini concreti e chiari, facendo riferimento il più possibile ad informazioni provenienti da rilevazioni sistematiche ed oggettive, avendo cura di riferirli ad un arco temporale determinato. La valutazione sul conseguimento del target auspicato va fatto anche aiutandosi con un confronto con il trend di quella stessa variabile rilevato nel periodo di osservazione (es. trend rilevazioni mensili) al fine di coglierne la evoluzione e la tensione verso il miglioramento, e/o con il confronto con il valore relativo all'esercizio precedente, o con standard definiti da comparazione con organizzazioni analoghe.

In nessun caso la valutazione sul conseguimento dell'obiettivo potrà ritenersi esaustiva se basata semplicemente sullo svolgimento delle attività programmate nel Piano di azione (fatto/non fatto).

Per la valutazione sul conseguimento dell'obiettivo e la definizione della percentuale di conseguimento ai fini della premialità, si riportano alcune esemplificazioni.

AREA XXXXXXXXX					
OBIETTIVI E FINALITA' DA PERSEGUIRE			MIGLIORAMENTO PROCESSI SODDISFAZIONE UTENZA INNOVAZIONE		
peso %	Obiettivi 20XX	Indicatore di risultato	target 20XX	Risultato conseguito	% conseguito
5%	Aggiornamento documento di Linee Guida per l'interrogazione dell'Anagrafe Tributaria.	Procedura operativa per l'interrogazione dell'Anagrafe Tributaria da inviare alla Direzione	- entro il 30 aprile	Documento inviato in data 19.04.20xx	100%
...
100%	Media ponderata delle percentuali di conseguimento dei singoli obiettivi				100%

RICONOSCIMENTO ED ASSEGNAZIONE DEL PREMIO AZIENDALE DI RISULTATO - VARIABILE OGGETTIVA

La procedura di riconoscimento e assegnazione al personale del premio aziendale annuale di risultato prevede una articolazione delle quote di premialità per fasce di risultato, in relazione al raggiungimento di performance dell'intero Ente (1° livello), ed in relazione al raggiungimento di performance per ciascuna Area organizzativa (2° livello).

In Commissione Istituzionale, sulle base delle risultanze dell'attività di monitoraggio descritta in precedenza, si provvederà a valutare la percentuale di conseguimento di ciascun obiettivo, e la sussistenza dei prerequisiti individuali, è riferirà in CdA per la deliberazione sulla assegnazione del premio aziendale di risultato.

Premialità per obiettivi di 1° livello – La soglia per il conseguimento della premialità di 1° livello è riferita alla sommatoria del peso degli obiettivi compiutamente realizzati. Allorquando l'Ente, nel suo complesso, raggiunge obiettivi corrispondenti al peso dell'80% rispetto al totale degli obiettivi programmati, verrà riconosciuta al D.G ed ai Responsabili di Area. (in presenza dei pre-requisiti individuali definiti nel seguito) una premialità pari al 50% della variabile oggettiva del premio aziendale di risultato di seguito PAR, riproporzionato all'effettiva percentuale di realizzazione.

Premialità per obiettivi di 2° livello – Il conseguimento del set di obiettivi per ciascuna Area diviene condizione per il riconoscimento al relativo responsabile dell'ulteriore 50% del PAR e, a cascata, per la conseguente assegnazione a tutti i collaboratori collocati stabilmente in detta Area. La soglia dell'60% definita per il conseguimento della premialità di 2° livello è riferita alla media ponderata del grado di raggiungimento di ciascun obiettivo previsto per la specifica Area di appartenenza. Al realizzarsi di tale condizione in ciascuna Area, verrà riconosciuto (in presenza dei prerequisiti individuali definiti nel seguito) una premialità pari al 50% del PAR per il D.G o per il Responsabili di Area, ed una premialità pari al 100% del PAR per il personale della relativa Area che ha raggiunto la soglia prevista, riproporzionati all'effettiva percentuale di realizzazione.

Nel caso di assegnazione del collaboratore all'Area in corso di anno, egli si avvantaggerà della premialità di 2° livello riferita all'Area presso la quale ha fornito il maggior contributo progettuale. sulla base delle valutazioni effettuate in Commissione Istituzionale.

Pertanto il Premio Aziendale di Risultato sarà pari alla percentuale vigente tempo per tempo calcolata sul tabellare annuo in vigore alla data di erogazione, al netto di quanto già percepito dal singolo dipendente a titolo di Premio di Risultato¹ (PDR), secondo le modalità descritte nella tabella esemplificativa seguente:

¹ Il Premio di risultato, cd PDR, è definito con accordo separato tra l'Ente e le Organizzazioni Sindacali ed ha durata triennale, coerentemente con l'accordo del Premio aziendale di risultato, cd PAR, definito dall'accordo soggettivo plurimo.

Destinatari	Soglia Minima	Misura del PAR (*)
Responsabili di Area/Funzione	80% obiettivi di I° livello	50% PAR (variabile oggettiva)
	60% obiettivi di II° livello	50% PAR (variabile oggettiva)
Collaboratori di Area/Funzione	60% obiettivi di II° livello	100% PAR (variabile oggettiva)

(*) PAR 2020 variabile oggettiva: 20% - PAR 2021 variabile oggettiva: 14% - PAR 2022 variabile oggettiva: 14%

Nell'ipotesi di mancata erogazione del Premio di Risultato (PDR), l'erogazione del Premio Aziendale di Risultato – variabile oggettiva (PAR) sarà pari al 20% della retribuzione annua lorda per l'anno 2020 ed al 14% della retribuzione annua lorda per il biennio 2021 – 2022.

La misura effettiva del PAR – Variabile oggettiva, sarà riparametrata all'effettiva percentuale di realizzazione degli obiettivi (superate le soglie minime sopra descritte) e all'effettiva presenza che dovrà essere non inferiore al 50%. Qualora il tasso di presenza sia uguale o superiore al 90%, determinerà il 100% del premio. Per il calcolo del tasso di presenza si rapportano le ore effettivamente lavorate alle ore teoricamente lavorabili dell'anno. Nel calcolo delle ore lavorate, dovranno essere considerate come tali anche le ore di assenza per ferie, permessi ex festività e l'astensione obbligatoria per maternità.

PREREQUISITI INDIVIDUALI PER IL RICONOSCIMENTO DEL PREMIO AZIENDALE DI RISULTATO – VARIABILE OGGETTIVA

Per partecipare all'erogazione del PAR il dipendente dovrà aver reso la prestazione lavorativa per almeno 6 mesi (in ciascun anno di calendario) e dovrà essere in servizio in concomitanza con le valutazioni dei risultati raggiunti.

Sono espressamente esclusi dall'erogazione del PAR i tirocinanti, nonché coloro che hanno svolto la propria attività in forza di un contratto di somministrazione inferiore a 6 mesi.

Il PAR sarà erogato al verificarsi delle seguenti condizioni:

- assenza di provvedimenti disciplinari più gravi del rimprovero scritto nell'anno di riferimento dell'erogazione del PAR;
- effettiva presenza in servizio, superiore o uguale al 50%, per ciascun anno di maturazione del PAR (solo per la cd. Variabile soggettiva non si terrà conto dell'effettiva presenza in servizio).

ANTICIPAZIONE SEMESTRALE IN CONTO PREMIO AZIENDALE DI RISULTATO

Al termine delle attività di monitoraggio svolte alla fine del 1° semestre, la Direzione Generale, avendo valutato la percentuale di conseguimento di ciascun obiettivo e la sussistenza dei requisiti individuali, provvederà a riferire in CdA per la deliberazione sulla quota semestrale di anticipazione sul premio aziendale di risultato.

SECONDA PARTE

LA GESTIONE DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE DEL PROFILO DI COMPETENZA DI RUOLO, E DI RICONOSCIMENTO DEL PREMIO SOGGETTIVO – PAR VARIABILE SOGGETTIVA

Il ciclo di valutazione del personale al fine del riconoscimento del premio soggettivo, vede al suo interno tre fasi:

- **1° Fase – Colloqui individuali per l'assegnazione del profilo di competenza**, da concludersi entro il 31 gennaio
- **2° Fase - Monitoraggio e feedback intermedio**, da gestirsi nel periodo dal 1° giugno al 15 giugno.
- **3° Fase – Schede di valutazione e feedback finale**, da concludersi entro il 31 dicembre

Di seguito vengono descritte in dettaglio le modalità attuative delle singole fasi del processo.

1° FASE - ASSEGNAZIONE DEL PROFILO DI COMPETENZA

All'inizio dell'anno, nel corso di un colloquio, il capo diretto comunica al collaboratore, riportandole sulla *Scheda individuale per la valutazione del profilo di competenza di ruolo* ([Allegato 1](#) e [Allegato 2](#)) le competenze organizzative ritenute cruciali nell'esercizio dello specifico ruolo assegnato, avendo cura di delineare un profilo che tocchi tutti i tre cluster comportamentali ([Allegato 3](#)), con almeno una competenza per ogni cluster, in modo tale che la somma dei pesi sia pari a cento.

Si sottolinea che le competenze prescelte non afferiscono ad un giudizio aprioristico sul collaboratore oggetto di valutazione, ma devono invece fare riferimento a quelle ritenute necessarie per poter agire efficacemente quello specifico ruolo organizzativo che si intende assegnare, ed in relazione alle sfide ed agli obiettivi che andranno a contrassegnare quella responsabilità nel corso dell'anno.

La fase di colloquio capo-collaboratore per l'assegnazione del Profilo di competenza di ruolo non costituisce un mero adempimento formale. Essa è finalizzata a responsabilizzare compiutamente il collaboratore sulle "performance individuali" attese nell'esercizio dello specifico ruolo assegnato, e che contribuirà con il proprio sforzo a realizzare la "performance organizzativa" relativa all'area di propria responsabilità.

Nel corso del colloquio, valutato e valutatore potranno concordare eventuali attività di sviluppo e supporto individuale (per esempio: feedback periodici, riunioni, training on the job, knowledge sharing, coaching, etc.) da realizzare nel corso dell'anno, e tese a sostenere il collaboratore nel proprio sforzo.

La Scheda individuale relativa al Profilo di competenza di ruolo sarà formalmente consegnata al Valutato da parte del proprio riferimento gerarchico dopo la Direzione Generale ed il CdA ne abbiano verificato la coerenza con il complesso degli obiettivi dell'Ente.

2° FASE - COLLOQUIO DI FEEDBACK INTERMEDIO

Entro giugno, il valutatore si predispone al colloquio di feedback semestrale raccogliendo le proprie considerazioni sul collaboratore diretto.

La Scheda ([Allegato 1/2](#)) sarà successivamente notificata al valutato e controfirmata.

3° FASE - COLLOQUIO DI FEEDBACK FINALE

Entro dicembre si terrà un colloquio finale di feedback che essenzialmente ripropone le attività, finalità e considerazione del colloquio intermedio.

A seguito del colloquio i Responsabili si preoccuperanno di definire e formalizzare la Scheda di feedback ([Allegato 1/2](#)), e di annotare tutti gli elementi emersi durante il colloquio che si ritengano utili come "memo" per la pianificazione delle azioni di sviluppo o per la definizione del ruolo riferito al successivo anno.

La Scheda sarà successivamente notificata al valutato e controfirmata.

LA GRADUAZIONE DELLA VALUTAZIONE IN RELAZIONE AI COMPORTAMENTI AGITI RISPETTO AL PROFILO DI COMPETENZA DI RUOLO

Nella compilazione della Scheda, se alcuni comportamenti non sono stati rilevati, si suggerisce di sospendere il giudizio, preferendo il principio dell'aderenza alla realtà piuttosto che della completezza. Si consiglia di evitare qualsiasi forzatura nel processo di valutazione delle competenze, perseguendo invece la convergenza progressiva e la condivisione dei giudizi.

Nel corso del colloquio individuale di "feedback", i valutatori ed il valutato possono entrare anche nel merito del grado di copertura del ruolo e dei comportamenti attesi. A tale scopo, il valutato potrà predisporre al colloquio compilando la Scheda facoltativa di preparazione ([Allegato 5](#)). Tali episodi serviranno per fornire situazioni "di caso" utili per graduare la valutazione in funzione dei descrittori presenti sulla scheda.

È opportuno ricordare che la valutazione delle performance individuali ha senso se diviene una modalità per orientare il lavoro di ogni singolo collaboratore, guidarne il suo sviluppo e consentire nel medio termine di far crescere le persone in termini di professionalità, competenza e responsabilità.

In particolare, questa fase rende possibile al valutato di:

- analizzare l'andamento della propria attività e gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi, in modo da poter *ritarare* la propria azione
- rilevare e discutere con il valutatore eventuali problemi che costituiscano causa di criticità nel raggiungimento dell'obiettivo al fine di definire di comune accordo eventuali azioni correttive.

Al termine del colloquio i diversi Responsabili, sulla base delle proprie osservazioni e degli episodi descritti dal valutato, graderanno il loro giudizio in riferimento alle competenze organizzative manifestate dal valutato nell'esercizio dello specifico ruolo di responsabilità.

Nella scheda ogni competenza viene articolata su 5 livelli, ognuno dei quali è descritto da una declaratoria utile per esemplificare il comportamento agito. Per consentire al valutatore di graduare i comportamenti osservati su di un intervallo continuo, il grado di competenza osservato viene espresso sulla base della seguente scala:

Valutazione
non adeguato
parzialmente adeguato
adeguato
più che adeguato
eccellente

Il valutatore dovrà cercare di posizionare i comportamenti agiti dal collaboratore in uno dei livelli partendo dal valore centrale che descrive il giudizio mediano di adeguatezza.

È evidente che il giudizio che emerge in questa fase non è diretto alla persona in sé, ma alla capacità dimostrata di presidiare ed interpretare il ruolo assegnatoli.

RICONOSCIMENTO ED ASSEGNAZIONE DEL PREMIO SOGGETTIVO - PAR – VARIABILE SOGGETTIVA

A valle del completamento di tutti i colloqui finali verrà determinato il valore della percentuale della componente variabile della retribuzione riferita al premio soggettivo.

A tal fine, occorre determinare il valore derivante dalla scheda di valutazione. I singoli giudizi espressi vengono tabulati sulla base della seguente scala di conversione:

Valutazione	Valore
non adeguato	1
parzialmente adeguato	2
adeguato	3
più che adeguato	4
eccellente	5

I singoli valori, dopo essere stati mediati per cluster e poi pesati, saranno sommati per giungere ad un giudizio finale per ciascun valutato sulla base della seguente tabella di conversione:

Valore medio	Valutazione finale
1 – 1,75	non adeguato
1,76 – 2,5	parzialmente adeguato
2,6 – 3,5	adeguato
3,6 - 4,25	più che adeguato
4,26 - 5	eccellente

Il riconoscimento del premio soggettivo riferito al profilo di competenza osservato viene graduato sulla base della seguente scala:

Valutazione finale	Premio 2020/22
non adeguato	0
parzialmente adeguato	2,0%
Adeguato	4,0%
più che adeguato	6,0%
Eccellente	8,0%

Per i contratti individuali di lavoro che prevedono il premio soggettivo al 5% la graduazione della scala è:

Valutazione finale	Premio 2020/22
non adeguato	0
parzialmente adeguato	2,5%
Adeguato	3,0%
più che adeguato	3,5%
Eccellente	5,0%

PREREQUISITI INDIVIDUALI PER IL RICONOSCIMENTO DEL PAR VARIABILE SOGGETTIVA: PREMIO SOGGETTIVO

Per partecipare all'erogazione del PAR – variabile soggettiva il dipendente dovrà aver reso la prestazione lavorativa per almeno 6 mesi (in ciascun anno di calendario) e dovrà essere in servizio in concomitanza con le valutazioni dei risultati raggiunti.

Sono espressamente esclusi dall'erogazione del PAR i tirocinanti, nonché coloro che hanno svolto la propria attività in forza di un contratto di somministrazione inferiore a 6 mesi.

Il PAR sarà erogato al verificarsi delle seguenti condizioni:

- a) assenza di provvedimenti disciplinari più gravi del rimprovero scritto nell'anno di riferimento dell'erogazione del PAR

ANTICIPAZIONE SEMESTRALE IN CONTO PREMIO SOGGETTIVO

Al termine dei colloqui di feedback svolti alla fine del 1° semestre sulla base delle Schede di valutazione compilate dai responsabili/valutatori, la Direzione Generale, avendo valutato la sussistenza dei prerequisiti individuali, provvederà a riferire in CdA per la deliberazione sulla quota semestrale di anticipazione sul premio soggettivo.

ALLEGATO 1 – SCHEDA PER LA VALUTAZIONE DEL PROFILO DI COMPETENZA DI RUOLO (RESPONSABILI)



SCHEDA INDIVIDUALE PER LA VALUTAZIONE DEL PROFILO DI COMPETENZA DI RUOLO - RESPONSABILI DI STRUTTURE

COLLABORATORE			RESPONSABILE VALUTAZIONE								
DA COMPILARE NEL COLLOQUIO DI INIZIO ANNO				DA COMPILARE NEI COLLOQUII DI FINE GIUGNO E FINE ANNO							
CLUSTER	COMPETENZE	PESO CLUSTER	COMPETENZA RICHIESTA DAL RUOLO (SI+X)	NON ADEGUATO	PARZIALMENTE ADEGUATO	ADEGUATO	PIU' CHE ADEGUATO	ECCELLENTI	PUNTEGGIO	PUNTEGGIO MEDIO CLUSTER	GIUDIZIO PONDERATO
Area efficacia realizzativa	ORIENTAMENTO AL RISULTATO - stabilire obiettivi realistici, ma sfidanti, con l'intento di migliorare il livello quantitativo e qualitativo della prestazione della propria area di responsabilità										
	INIZIATIVA E CAPACITA' INNOVATIVA - tendenza a provare ad anticipare gli eventi per cogliere le opportunità ed affrontare i rischi, sviluppare un ambiente favorevole all'innovazione										
Area spirito di servizio	CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA – riconoscere le tendenze strategiche e le priorità della propria organizzazione; favorire la convergenza dei processi decisionali										
	GESTIONE E SVILUPPO DELLE PERSONE - concorrere allo sviluppo delle persone, far emergere le esigenze di crescita dando rilievo alle abilità di ciascuno; favorire l'apprendimento e lo sviluppo a lungo termine; facilitare l'assunzione di responsabilità dei collaboratori valorizzandone le potenzialità										
	ORIENTAMENTO AL CLIENTE INTERNO E ESTERNO - anticipare, riconoscere e soddisfare le esigenze del cliente interno/esterno e predisporre soluzioni personalizzate, efficaci e soddisfacenti dal punto di vista della qualità del servizio reso										
Area efficacia personale	CAPACITA' DI INDIVIDUARE E RISOLVERE PROBLEMI - individuare e comprendere gli aspetti essenziali dei problemi per riuscire a definirne le priorità, valutare i fatti significativi, sviluppare possibili soluzioni in modo da arrivare in tempi congrui ad una soluzione efficace										
	FLESSIBILITA' – saper affrontare le situazioni nuove e i cambiamenti considerandoli come opportunità; reagire costruttivamente adattando velocemente le proprie strategie di comportamento e le proprie decisioni										
	IMPEGNO E MOTIVAZIONE - sapersi allineare e contribuire con passione ai risultati della propria Area e, più in generale, dell'Ente, condividendone la missione										
		100%						GIUDIZIO COMPLESSIVO			
Osservazioni del valutato						Note del valutatore					
Possibili azioni di sviluppo / autosviluppo da porre in atto :											

Scheda definita in data
 Discussa in data

Firma del valutatore
 Firma del valutato

Validata dalla Commissione di valutazione , assegnata e consegnata in data

ALLEGATO 2 – SCHEDA PER LA VALUTAZIONE DEL PROFILO DI COMPETENZA DI RUOLO (PERSONALE OPERATIVO)



SCHEDA INDIVIDUALE PER LA VALUTAZIONE DEL PROFILO DI COMPETENZA DI RUOLO - PERSONALE OPERATIVO

COLLABORATORE			RESPONSABILE VALUTAZIONE								
DA COMPILARE NEL COLLOQUIO DI INIZIO ANNO			DA COMPILARE NEI COLLOQUII DI FINE GIUGNO E FINE ANNO								
CLUSTER	COMPETENZE	PESO CLUSTER	COMPETENZA RICHIESTA DAL RUOLO (SI-X)	NON ADEGUATO	PARZIALMENTE ADEGUATO	ADEGUATO	PIU' CHE ADEGUATO	ECCELLENTI	PUNTEGGIO	PUNTEGGIO MEDIO CLUSTER	GIUDIZIO PONDERATO
Area efficacia realizzativa	ATTENZIONE ALLA QUALITA E ALL'ACCURATEZZA DEL LAVORO - operare con costante attenzione alla qualità e al controllo dei risultati del lavoro perché siano sempre conformi agli standard ed ai livelli di servizio attesi										
	SPIRITO DI INIZIATIVA - attivarsi autonomamente senza aspettare di essere sollecitati; tendenza a provare ad anticipare gli eventi per cogliere le opportunità ed affrontare i rischi.										
Area spirito di servizio	COOPERAZIONE E INTEGRAZIONE – facilitare la collaborazione nel perseguimento di obiettivi condivisi con colleghi del proprio settore o di altri settori										
	APPRENDIMENTO E AUTOSVILUPPO – aggiornare e/o allargare le proprie competenze e conoscenze per svolgere più proficuamente le attività assegnate; essere curiosi e aperti al confronto ed allo scambio di esperienze										
	ORIENTAMENTO AL CLIENTE INTERNO E ESTERNO - anticipare, riconoscere e soddisfare le esigenze del cliente interno/esterno e predisporre soluzioni personalizzate, efficaci e soddisfacenti dal punto di vista della qualità del servizio reso										
Area efficacia personale	AFFIDABILITA' - mostrare integrità e agire eticamente, essere irreprensibili, costruire intorno a se un clima di fiducia, ammettere i propri errori, rispettare gli impegni assunti										
	FLESSIBILITA' - modificare comportamenti e schemi mentali in funzione delle esigenze del contesto lavorativo, sapersi adattare ai cambiamenti e alle emergenze, lavorare efficacemente in situazioni differenti e/o con diverse persone o gruppi										
	IMPEGNO E MOTIVAZIONE - sapersi allineare e contribuire con passione ai risultati della propria Area e, più in generale, dell'Ente, condividendone la missione										
100%			GIUDIZIO COMPLESSIVO								
Osservazioni del valutato						Note del valutatore					
Possibili azioni di sviluppo / autosviluppo da porre in atto :											
Scheda definita in data <input style="width: 50px;" type="text"/> Discussa in data <input style="width: 50px;" type="text"/>			Firma del valutatore <input style="width: 100px;" type="text"/> Firma del valutato <input style="width: 100px;" type="text"/>								

ALLEGATO 3 – DESCRIZIONE CLUSTER COMPORTAMENTALI

CLUSTER	COMPETENZE PER RUOLI OPERATIVI	COMPETENZE PER RUOLI DI RESPONSABILI DI STRUTTURE
Area efficacia realizzativa	ATTENZIONE ALLA QUALITÀ E ALL'ACCURATEZZA DEL LAVORO - operare con costante attenzione alla qualità e al controllo dei risultati del lavoro perché siano sempre confacenti agli standard ed ai livelli di servizio attesi	ORIENTAMENTO AL RISULTATO - stabilire obiettivi realistici, ma sfidanti, con l'intento di migliorare il livello quantitativo e qualitativo della prestazione della propria area di responsabilità
	SPIRITO DI INIZIATIVA - attivarsi autonomamente senza aspettare di essere sollecitati; tendenza a provare ad anticipare gli eventi per cogliere le opportunità ed affrontare i rischi.	INIZIATIVA E CAPACITÀ INNOVATIVA - tendenza a provare ad anticipare gli eventi per cogliere le opportunità ed affrontare i rischi, sviluppare un ambiente favorevole all'innovazione
Area spirito di servizio	COOPERAZIONE E INTEGRAZIONE – facilitare la collaborazione nel perseguimento di obiettivi condivisi con colleghi del proprio settore o di altri settori	CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA – riconoscere le tendenze strategiche e le priorità della propria organizzazione; favorire la convergenza dei processi decisionali
	APPRENDIMENTO E AUTOSVILUPPO – aggiornare e/o allargare le proprie competenze e conoscenze per svolgere più proficuamente le attività assegnate; essere curiosi e aperti al confronto ed allo scambio di esperienze	GESTIONE E SVILUPPO DELLE PERSONE - concorrere allo sviluppo delle persone, far emergere le esigenze di crescita dando rilievo alle abilità di ciascuno; favorire l'apprendimento e lo sviluppo a lungo termine; facilitare l'assunzione di responsabilità dei collaboratori valorizzandone le potenzialità
	ORIENTAMENTO AL CLIENTE INTERNO E ESTERNO - anticipare, riconoscere e soddisfare le esigenze del cliente interno/esterno e predisporre soluzioni personalizzate, efficaci e soddisfacenti dal punto di vista della qualità del servizio reso	ORIENTAMENTO AL CLIENTE INTERNO E ESTERNO - anticipare, riconoscere e soddisfare le esigenze del cliente interno/esterno e predisporre soluzioni personalizzate, efficaci e soddisfacenti dal punto di vista della qualità del servizio reso
Area efficacia realizzativa	AFFIDABILITÀ - mostrare integrità e agire eticamente, essere irreprensibili, costruire intorno a sé un clima di fiducia, ammettere i propri errori, rispettare gli impegni assunti	CAPACITÀ DI INDIVIDUARE E RISOLVERE PROBLEMI - individuare e comprendere gli aspetti essenziali dei problemi per riuscire a definirne le priorità, valutare i fatti significativi, sviluppare possibili soluzioni in modo da arrivare in tempi congrui ad una soluzione efficace
	FLESSIBILITÀ - modificare comportamenti e schemi mentali in funzione delle esigenze del contesto lavorativo, sapersi adattare ai cambiamenti e alle emergenze, lavorare efficacemente in situazioni differenti e/o con diverse persone o gruppi	FLESSIBILITÀ – saper affrontare le situazioni nuove e i cambiamenti considerandoli come opportunità; reagire costruttivamente adattando velocemente le proprie strategie di comportamento e le proprie decisioni
	IMPEGNO E MOTIVAZIONE - sapersi allineare e contribuire con passione ai risultati della propria Area e, più in generale, dell'Ente, condividendone la missione	IMPEGNO E MOTIVAZIONE - sapersi allineare e contribuire con passione ai risultati della propria Area e, più in generale, dell'Ente, condividendone la missione

ALLEGATO 4.A – DESCRIZIONE CLUSTER COMPORTAMENTALI (RESPONSABILI)

Si riportano - a titolo di esemplificazione - alcune dinamiche osservabili normalmente nei contesti lavorativi, al fine di consentire di graduare il giudizio per assonanza con i comportamenti e gli episodi che sono stati osservati in concreto nel soggetto da valutare

COMPETENZE PER RESPONSABILI DI STRUTTURE	
ORIENTAMENTO AL RISULTATO - stabilire obiettivi realistici, ma sfidanti, con l'intento di migliorare il livello quantitativo e qualitativo della prestazione della propria area di responsabilità	
Non adeguato	Non ha l'abitudine di tenere sotto controllo i dati e i flussi gestionali per usare meglio le risorse disponibili ed eliminare o ridurre sprechi o inefficienze. Si compiace di far apparire i vincoli più rigidi di quanto effettivamente non siano, inibendo in sé e in altri qualsiasi sforzo di immaginazione utile ad aggirare gli ostacoli.
Parzialmente adeguato	Imposta le attività del suo settore solo sulla base di metodi di lavoro consolidati. Limita il suo impegno unicamente al mantenimento degli standard minimi prescritti. Non dimostra di saper discriminare le attività in termini di priorità coerenti con gli interessi dell'Ente.
Adeguato	Attua i programmi, definendo propri standard di miglioramento dei risultati sia pure sulla base di metodi di lavoro già consolidati. Sa organizzare bene le risorse disponibili, in modo da gestire efficacemente le priorità.
Più che adeguato	Sa tradurre direttive strategiche in programmi di azione sfidanti per sé e per gli altri. In questa prospettiva, assume decisioni e stabilisce priorità, analizzando i pro e i contro e valutando costi e benefici.
Eccellente	Assume rischi calcolati e si pone obiettivi sfidanti che richiedono grande impegno. Pianifica le sue attività in una prospettiva temporale non limitata al breve periodo. Non risparmia sforzi per realizzarli conseguendo risultati eccellenti. Si assume fino in fondo la responsabilità delle proprie scelte.
INIZIATIVA E CAPACITA' INNOVATIVA - tendenza a provare ad anticipare gli eventi per cogliere le opportunità ed affrontare i rischi, sviluppare un ambiente favorevole all'innovazione	
Non adeguato	Indulge all'atteggiamento secondo il quale si attende lo sviluppo degli eventi. Nel modo approssimativo e casuale con cui ripartisce i compiti e i carichi di lavoro trasmette la percezione di "vivere alla giornata".
Parzialmente adeguato	Di fronte ad emergenze e criticità assume l'iniziativa, ma ha difficoltà a mantenerla e a perseverare nell'azione superando ostacoli e resistenze.
Adeguato	Non si fa cogliere di sorpresa dalle difficoltà, ma le individua per tempo e adotta, con la necessaria determinazione e rapidità, le iniziative appropriate.
Più che adeguato	Sa riconoscere le criticità e coglie opportunità che, fuoriuscendo da schemi consolidati, non vengono generalmente colti da altri. Traduce questa capacità di "anticipazione" in decisioni tempestive volte a migliorare la situazione del settore e ad evitare possibili crisi future.

Eccellente	Sa seguire l'evoluzione del contesto interno ed esterno. Programma di conseguenza le mosse con largo anticipo e con iniziative appropriate, evitando così scelte di basso profilo necessitate dagli eventi o dalla spinta dell'emergenza. "Contagia" collaboratori e colleghi e infonde in loro slancio, spingendoli a superare situazioni di inerzia e di passività.
CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA – riconoscere le tendenze strategiche e le priorità della propria organizzazione; favorire la convergenza dei processi decisionali	
Non adeguato	Si concentra sul proprio lavoro e non tiene conto dell'organizzazione nel suo complesso. Non presta sufficiente attenzione ai ruoli ed obiettivi altrui, e può commettere gaffe ed errori nelle relazioni interfunzionali. Risolve i suoi problemi senza preoccuparsi dell'impatto sulle altre funzioni.
Parzialmente adeguato	Pur conoscendo e comprendendo la struttura dell'organizzazione, riconosce solo formalmente ruoli e strutture di riferimento, regole e indirizzi. Fa fatica ad esprimere una visione complessiva dell'Ente.
Adeguato	Sa leggere il contesto in cui opera. Si muove agevolmente nell'ambito dell'organizzazione, riconoscendo ruoli e obiettivi reciproci. Conosce le diverse culture e prospettive funzionali e ci dialoga. Ha un atteggiamento positivo verso l'integrazione e la coesione del gruppo dirigente. Rifugge – nei rapporti con altri uffici della propria organizzazione – da formalistiche rivendicazioni di ruolo, né tanto meno indulge ad atteggiamenti di contrapposizione.
Più che adeguato	Conosce il clima e la cultura aziendale, cosa è consentito e cosa no. Sa collocare gli obiettivi della sua funzione nel contesto generale dell'organizzazione. Sa usare un linguaggio adeguato nelle relazioni organizzative. Si fa parte attiva nell'integrare le diverse culture aziendali. Mantiene lealtà di fronte alle decisioni dell'Ente.
Eccellente	Opera come parte di un tutto. Contribuisce al raggiungimento delle strategie complessive dell'Ente. Sa rappresentare l'immagine dell'ente all'esterno, la sua mission, i suoi valori, i risultati conseguiti dall'intero gruppo dirigente. Conosce i soggetti esterni che influiscono sull'organizzazione e sa porsi in modo adeguato.
GESTIONE E SVILUPPO DELLE PERSONE - concorrere allo sviluppo delle persone, far emergere le esigenze di crescita dando rilievo alle abilità di ciascuno; favorire l'apprendimento e lo sviluppo a lungo termine; facilitare l'assunzione di responsabilità dei collaboratori valorizzandone le potenzialità	
Non adeguato	Anche laddove sarebbe possibile delegare compiti, accentra il lavoro, creando inutili "colli di bottiglia" che rallentano l'attività. Vincola i collaboratori a lavorare sotto costante supervisione, spegnendone lo spirito d'iniziativa, oppure, mostra una propensione alla delega incontrollata, che risponde solo alla preoccupazione di sottrarsi alle proprie responsabilità.
Parzialmente adeguato	E' in difficoltà a guidare le persone in situazioni critiche o di cambiamento. Non attiva momenti di confronto e scambio tra le persone. Si ritrae di fronte a segnali di demotivazione o di conflitto tra le persone. Trascura di individuare per i collaboratori percorsi di crescita professionale che consentano ad essi di esercitare responsabilità via via maggiori.
Adeguato	Dedica tempo ed impegno a tenere alto il morale e la produttività delle persone. Fornisce spiegazioni ed assistenza per agevolare l'apprendimento di attività più complesse e consentire che esse vengano svolte sempre più autonomamente. Sa usare il sistema di valutazione per stabilire e comunicare chiari obiettivi e aspettative. Fa riunioni e colloqui di feedback e valutazione.
Più che adeguato	Dimostra leadership riconosciuta e porta il gruppo a condividere gli obiettivi organizzativi. Mostra grande apertura ed obiettività nella valutazione dei punti di vista dei collaboratori, che vengono così incoraggiati ad esprimere liberamente il proprio pensiero. Mantiene alto il morale del gruppo e la motivazione delle persone. Favorisce la coesione e lo spirito di squadra. Promuove interventi di addestramento o altre iniziative utili per agevolare l'apprendimento all'interno della propria unità organizzativa.

Eccellente	Comunica una visione trainante che genera motivazione e positività. Coinvolge i collaboratori in progetti di largo respiro e ne segue l'attuazione. Sa analizzare le capacità e le attitudini delle persone. Delega piena responsabilità anche nei compiti importanti, senza tuttavia lesinare ai collaboratori assistenza nelle eventuali situazioni critiche.
ORIENTAMENTO AL CLIENTE INTERNO E ESTERNO - anticipare, riconoscere e soddisfare le esigenze del cliente interno/esterno e predisporre soluzioni personalizzate, efficaci e soddisfacenti dal punto di vista della qualità del servizio reso	
Non adeguato	Si pone in modo formale, brusco, arrogante, indisponente. Considera il "cliente" come una fonte di fastidi. Non mostra alcuna disponibilità a comprendere i problemi e a dare una mano a risolverli.
Parzialmente adeguato	Non pone attenzione a quanto gli altri affermano. Difficoltà ad entrare in relazione con l'altro. Gli piace lavorare "sulle carte" evitando il più possibile il contatto diretto con gli interlocutori.
Adeguato	Sa ascoltare. È rispettoso delle opinioni degli altri, ed è disponibile a prendere in esame senza preconcetti le argomentazioni. E' disponibile a dare informazioni, spiegazioni, motivazioni, precise ed esaurienti.
Più che adeguato	Opera in maniera professionalmente corretta. Profonde impegno nel servizio. Assiste l'interlocutore, facilitando lo svolgimento delle attività reciproche. Si dà carico della soluzione del problema.
Eccellente	Adegua il proprio comportamento e lo stile di comunicazione alle caratteristiche dell'interlocutore, utilizzando modi e termini appropriati. Laddove non sia in grado di fornire compiuta risposta, si assume l'impegno di approfondire e comunicare rapidamente la soluzione.
CAPACITA' DI INDIVIDUARE E RISOLVERE PROBLEMI - individuare e comprendere gli aspetti essenziali dei problemi per riuscire a definirne le priorità, valutare i fatti significativi, sviluppare possibili soluzioni in modo da arrivare in tempi congrui ad una soluzione efficace	
Non adeguato	Nell'analisi dei problemi è inconcludente: tende a mettere in luce tutti gli elementi che impediscono la soluzione dei problemi e giustificano l'inerzia, trascurando invece di cogliere le opportunità e di sfruttare i possibili argomenti a favore di un approccio positivo.
Parzialmente adeguato	Il senso critico di cui è dotato non è sufficiente per farne un affidabile problem solver. Scorge ostacoli e individua problemi soltanto quando sono ormai evidenti. Tende a smarrirsi nei dettagli, senza riuscire a mettere a fuoco ordinatamente gli elementi essenziali di un problema.
Adeguato	Affronta le questioni inquadrando con rigore critico entro la cornice di solide conoscenze teoriche. Rivela familiarità con schemi e modelli interpretativi raffinati. Scorge in anticipo gli ostacoli ed elabora le soluzioni in un'ottica che non è esclusivamente di breve periodo.
Più che adeguato	Affronta problemi di elevata complessità e con forti interdipendenze, cogliendone gli aspetti chiave e organizzandoli in un quadro concettuale coerente e ben argomentato. Prospetta un ventaglio di soluzioni e le compara, assegnando ad ognuna di esse, in modo metodico, una precisa e chiara valenza, agevolando così la decisione finale.

Eccellente	Dimostra un approccio costruttivo alla risoluzione dei problemi e dimostra notevole intuizione e acuto senso critico nella chiarezza con cui individua problemi che non erano stati precedentemente messi a fuoco e dipana questioni fino allora rimaste senza soluzione. Incoraggia i collaboratori a formulare nuove idee
FLESSIBILITA' – saper affrontare le situazioni nuove e i cambiamenti considerandoli come opportunità; reagire costruttivamente adattando velocemente le proprie strategie di comportamento e le proprie decisioni	
Non adeguato	Resta attaccato, in modo controproducente, alle proprie opinioni, tattiche o metodi ed è refrattario a tutto ciò che si scosta dalle sue abitudini e competenze. Nonostante evidenti difficoltà, conserva il suo punto di vista e non fa alcuno sforzo per comprendere il punto di vista altrui.
Parzialmente adeguato	Sotto la pressione esterna manifesta una certa disponibilità a cambiare idee o atteggiamenti sulla base di nuove informazioni o di evidenze contrarie. Affiora però spesso la tendenza ad arroccarsi sulle proprie posizioni, estenuandosi – ed estenuando gli interlocutori – in atteggiamenti inutilmente rigidi.
Adeguato	Modifica spontaneamente la propria azione, adattandola all'evoluzione del contesto. Rivede prontamente le proprie decisioni operative in funzione delle mutate circostanze e delle esigenze dei clienti “interni” ed esterni.
Più che adeguato	Oltre a modificare singole decisioni, sa anche adattare, con intelligenza e in modo organico, i propri programmi all'evoluzione del contesto. Pur agendo secondo i piani, è consapevole che le situazioni contingenti meritano di essere affrontate rivedendo le priorità.
Eccellente	Cambia strategie e rinnova anche profondamente i propri piani, promuovendo mutamenti di medio e lungo termine nella propria realtà organizzativa per rispondere alle sfide esterne.
IMPEGNO E MOTIVAZIONE - sapersi allineare e contribuire con passione ai risultati della propria Area e, più in generale, dell'Ente, condividendone la missione	
Non adeguato	E' scettico rispetto alle possibilità di riuscita di un progetto/lavoro. Enfatizza i vincoli e le difficoltà.
Parzialmente adeguato	Fa un buon lavoro solo quando le condizioni sono da lui ritenute ottimali. Di fronte agli ostacoli dimostra bassa capacità di gestire lo stress. Trasmette una visione negativa e si demoralizza.
Adeguato	Sente propri gli obiettivi aziendali. Trasmette entusiasmo e visione positiva. Mostra orgoglio di appartenenza all'intera organizzazione. Investe molte energie personali nell'attività e trascina anche gli altri.
Più che adeguato	Ama le cose fatte bene e mostra passione per quello che fa. Opera con determinazione senza arrendersi di fronte alla complessità. Non stacca fino a quando non ha portato a termine il suo compito.

Eccellente

Sente propria l'attività e contribuisce con determinazione a migliorare i risultati. Anche se alcune situazioni generano stress, non si lascia sopraffare dalle emozioni negative ed esprime fiducia e visione positiva.

ALLEGATO 4.B – DESCRIZIONE CLUSTER COMPORTAMENTALI (RESPONSABILI)

Si riportano - a titolo di esemplificazione - alcune dinamiche osservabili normalmente nei contesti lavorativi, al fine di consentire di graduare il giudizio per assonanza con i comportamenti e gli episodi che sono stati osservati in concreto nel soggetto da valutare

COMPETENZE PER RUOLI OPERATIVI	
ATTENZIONE ALLA QUALITÀ E ALL'ACCURATEZZA DEL LAVORO - operare con costante attenzione alla qualità e al controllo dei risultati del lavoro perché siano sempre confacenti agli standard ed ai livelli di servizio attesi	
Non adeguato	Lavora in modo disattento, discontinuo e approssimativo. Tutto ciò che realizza richiede normalmente integrazioni. Non rispetta i tempi e i livelli di qualità concordati.
Parzialmente adeguato	Si attiene al compito e agli aspetti formali. Opera in modo meramente esecutivo e l'accuratezza con cui lavora è quella minima prescritta.
Adeguato	Coglie gli aspetti più importanti di un lavoro e non si disperde in dettagli secondari. Accetta la sfida per un continuo miglioramento dell'efficienza, dei tempi, della qualità del lavoro svolto.
Più che adeguato	Sa gestire il suo tempo e fissa le priorità in un'ottica di efficienza. Promuove nuove modalità di lavoro, superando abitudini consolidate poco produttive.
Eccellente	Pianifica le sue attività in una prospettiva temporale non limitata al breve periodo. Si pone obiettivi sfidanti e non risparmia sforzi per realizzarli, conseguendo risultati eccellenti.
SPIRITO DI INIZIATIVA - attivarsi autonomamente senza aspettare di essere sollecitati; tendenza a provare ad anticipare gli eventi per cogliere le opportunità ed affrontare i rischi.	
Non adeguato	Si arrende alle prime difficoltà e interrompe il lavoro. Le situazioni di crisi e le emergenze lo colgono spesso alla sprovvista e impreparato, e fa fatica a riprendere il controllo.
Parzialmente adeguato	Trova scuse per non prendere iniziative, semmai con sterili recriminazioni. Agisce solo su sollecitazione esterna e fa solo ciò che gli viene espressamente richiesto.
Adeguato	Quando si trova in situazione di emergenza, si attiva autonomamente a fronte di un problema o di una scadenza, senza aspettare impulsi esterni e sollecitazioni.

Più che adeguato	Per quanto gli è possibile, cerca di prevenire le criticità, adottando per tempo gli opportuni accorgimenti. Non si scoraggia e fa ripetuti tentativi per superare gli ostacoli, facendo leva sulle risorse a disposizione.
Eccellente	Opera costantemente in modo proattivo, riconoscendo gli spazi di manovra e discrezionalità. Abitudine a riflettere criticamente per apprendere dalle esperienze del passato, per evitare di ripetere errori commessi.
COOPERAZIONE E INTEGRAZIONE – facilitare la collaborazione nel perseguimento di obiettivi condivisi con colleghi del proprio settore o di altri settori	
Non adeguato	Preferisce lavorare da solo. È piuttosto geloso delle proprie competenze e tiene per se informazioni che potrebbero essere utili anche ai colleghi. Ritiene che lavorare con gli altri determini una perdita di tempo.
Parzialmente adeguato	Chiede o da aiuto agli altri solo se è inevitabile o è richiesto. Non ha iniziativa nel mettere in comune informazioni e mantenere aggiornati i colleghi
Adeguato	Fa lavoro di squadra. Agisce in sintonia con i colleghi concordando piani di azione e sollecitandone il contributo. Offre spontaneamente il proprio aiuto. Si confronta mettendo a disposizione informazioni e conoscenze per sviluppare nuove idee e concorrere agli obiettivi del gruppo.
Più che adeguato	Fa da punto di riferimento per gli altri. Instaura un rapporto di fiducia con i colleghi e gli interlocutori. Promuove la ricomposizione dei punti di vista tra i colleghi, con l'intento sia di rendere più efficace l'azione comune, sia di trasmettere all'esterno una immagine di coesione che rafforzi il prestigio dell'Ente.
Eccellente	Estende reti relazionali positive, anima e crea gruppi di lavoro. Costruisce network e relazioni con persone che sono o possono essere utili per il perseguimento degli obiettivi dell'Ente.
APPRENDIMENTO E AUTOSVILUPPO – aggiornare e/o allargare le proprie competenze e conoscenze per svolgere più proficuamente le attività assegnate; essere curiosi e aperti al confronto ed allo scambio di esperienze	
Non adeguato	Trascura l'aggiornamento delle proprie competenze. Fa il proprio lavoro in modo ordinario ed esecutivo, seguendo meccanicamente le prassi tradizionali.
Parzialmente adeguato	Se sollecitato e fornito delle opportune fonti, si rende disponibile ad approfondire tematiche di utilità per il suo lavoro.
Adeguato	Mantiene aggiornate le proprie conoscenze sulle novità tecnico-specialistiche che interessano le materie di sua competenza, e le applica per migliorare l'efficacia del proprio lavoro.

Più che adeguato	E' considerato dai colleghi un "esperto" a cui rivolgersi nelle principali materie di competenza del suo ambito di attività. È molto interessato ad apprendere e cerca di ampliare quanto sa, in modo anche non strettamente legato al proprio ruolo.
Eccellente	Si confronta con l'esterno e cura i contatti con centri di competenza accreditati, acquisendo conoscenze da una pluralità di fonti. Da impulso ad attività di scambio e diffusione delle conoscenze. Può essere un punto di riferimento anche per l'esterno.
ORIENTAMENTO AL CLIENTE INTERNO E ESTERNO - anticipare, riconoscere e soddisfare le esigenze del cliente interno/esterno e predisporre soluzioni personalizzate, efficaci e soddisfacenti dal punto di vista della qualità del servizio reso	
Non adeguato	Si pone in modo formale, brusco, arrogante, indisponente. Considera il "cliente" come una fonte di fastidi. Non mostra alcuna disponibilità a comprendere i problemi e a dare una mano a risolverli.
Parzialmente adeguato	Non pone attenzione a quanto gli altri affermano. Difficoltà ad entrare in relazione con l'altro. Gli piace lavorare "sulle carte" evitando il più possibile il contatto diretto con gli interlocutori.
Adeguato	Sa ascoltare. È rispettoso delle opinioni degli altri, ed è disponibile a prendere in esame senza preconcetti le argomentazioni. E' disponibile a dare informazioni, spiegazioni, motivazioni, precise ed esaurienti.
Più che adeguato	Opera in maniera professionalmente corretta. Profonde impegno nel servizio. Assiste l'interlocutore, facilitando lo svolgimento delle attività reciproche. Si da carico della soluzione del problema.
Eccellente	Adegua il proprio comportamento e lo stile di comunicazione alle caratteristiche dell'interlocutore, utilizzando modi e termini appropriati. Laddove non sia in grado di fornire compiuta risposta, si assume l'impegno di approfondire e comunicare rapidamente la soluzione.
AFFIDABILITA' - mostrare integrità e agire eticamente, essere irreprensibili, costruire intorno a sé un clima di fiducia, ammettere i propri errori, rispettare gli impegni assunti	
Non adeguato	Non di rado dà prova di opportunismo sul luogo di lavoro. Non costituisce per i suoi colleghi un esempio di dedizione al lavoro. Non ha sensibilità per le questioni riguardanti i conflitti di interessi. Tende ad esercitare la sua influenza non per gli interessi dell'Ente, ma per trarne benefici e privilegi personali.
Parzialmente adeguato	Si adegua, pur con qualche incoerenza, alle regole deontologiche dell'Ente, ma, quando occorre scegliere, tende ad anteporre le pur legittime esigenze personali e familiari ai doveri istituzionali.
Adeguato	Oltre ad essere onesto, si preoccupa anche – per la tutela dell'immagine e degli interessi della sua organizzazione – di apparire tale, ed è perciò assai attento ad evitare situazioni, anche solo potenziali, di conflitto di interessi o di incompatibilità nell'ambito delle proprie attività.

Più che adeguato	Dimostra spirito di sacrificio. Agisce secondo alti valori etici e professionali, di cui dà testimonianza nel duro impegno di lavoro, antepo- nendo le necessità dell'ufficio alle esigenze personali e familiari, ed anche alle proprie preferenze professionali.
Eccellente	Attraverso i suoi comportamenti è capace di essere di esempio per i colleghi e trasmettere valori positivi. Adotta le decisioni che ritiene migliori per l'organizzazione, anche se non riscuotono simpatia o gradimento o non giovano comunque alla sua popolarità.
FLESSIBILITA' - modificare comportamenti e schemi mentali in funzione delle esigenze del contesto lavorativo, sapersi adattare ai cambiamenti e alle emergenze, lavorare efficacemente in situazioni differenti e/o con diverse persone o gruppi	
Non adeguato	Rimane caparbiamente attaccato alle proprie idee anche contro l'evidenza dei fatti. Non fa alcuno sforzo per comprendere punti di vista diversi dal suo. E' restio ad assumere nuovi compiti. Vede i cambiamenti come minaccia al proprio modo di lavorare.
Parzialmente adeguato	Avverte il cambiamento al quale capisce che non può sottrarsi. Il suo adattamento al cambiamento è comunque formale. Aderisce passivamente alle nuove prescrizioni ed alle procedure, che non gli sembrano mai abbastanza chiare e precise.
Adeguato	Vive positivamente la trasformazione degli schemi di lavoro. Li interpreta come una opportunità di arricchimento professionale, e come una risposta alla esigenza di migliorare i servizi. Da prova di duttilità nell'applicazione di nuove regole evitando inutili formalismi.
Più che adeguato	Modifica spontaneamente la propria azione, adattandola all'evoluzione del contesto. Si coinvolge di fronte a nuove esigenze, senza scoraggiarsi di fronte ad ostacoli ed imprevisti. Coinvolge i colleghi per facilitare la diffusione di nuove pratiche di lavoro.
Eccellente	Forte propensione ad adattare il proprio contributo alle esigenze poste dalla trasformazione e dal cambiamento. Favorisce l'adattamento degli schemi di lavoro. Accetta il confronto con persone di diverso orientamento ed approccio.
IMPEGNO E MOTIVAZIONE - sapersi allineare e contribuire con passione ai risultati della propria Area e, più in generale, dell'Ente, condividendone la missione	
Non adeguato	E' scettico rispetto alle possibilità di riuscita di un progetto/lavoro. Enfatizza i vincoli e le difficoltà.
Parzialmente adeguato	Fa un buon lavoro solo quando le condizioni sono da lui ritenute ottimali. Di fronte agli ostacoli dimostra bassa capacità di gestire lo stress. Trasmette una visione negativa e si demoralizza.
Adeguato	Sente propri gli obiettivi aziendali. Trasmette entusiasmo e visione positiva. Mostra orgoglio di appartenenza all'intera organizzazione. Investe molte energie personali nell'attività e trascina anche gli altri.
Più che adeguato	Ama le cose fatte bene e mostra passione per quello che fa. Opera con determinazione senza arrendersi di fronte alla complessità. Non stacca fino a quando non ha portato a termine il suo compito.

Eccellente

Sente propria l'attività e contribuisce con determinazione a migliorare i risultati. Anche se alcune situazioni generano stress, non si lascia sopraffare dalle emozioni negative ed esprime fiducia e visione positiva.

ALLEGATO 5 – SCHEDA FACOLTATIVA DI PREPARAZIONE AL COLLOQUIO FINALE

<p>Comportamenti più significativi messi in atto nel periodo di valutazione con eventuali episodi significativi con specifico riferimento alle competenze organizzative attese nell'esercizio dello specifico ruolo.</p> <p>Episodio n. 1 :</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Competenze afferenti al profilo di ruolo che sono state significativamente agite:</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>Episodio n. 2 :</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Competenze afferenti al profilo di ruolo che sono state significativamente agite:</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>Episodio n. 3 :</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Competenze afferenti al profilo di ruolo che sono state significativamente agite:</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

Scheda definita in data _____

Firma del valutato _____

Discussa con il valutatore in data _____