



Rep. n. 1045

Anno 2015

Tit. VII

Cl. 13

Fasc. /

N. Allegati 6

Rif. /

 Email

DM

**Oggetto: Schede di valutazione dei comportamenti organizzativi del personale tecnico amministrativo e dei dirigenti – anno 2015**

### IL DIRETTORE GENERALE

Visto il Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni;

Visto l'art. 45 del Decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nel testo novellato dall'art. 57 comma 1 lettera b), del Decreto sopra citato, che collega la performance organizzativa all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'Amministrazione;

Visto l'art. 5 comma 11 e 11 bis del DL sulla Spending Review del 6 luglio 2012, n. 95 dove si stabilisce che “nelle more dei rinnovi contrattuali previsti dall'articolo 6 del DL 1° agosto 2011, n. 141, e in attesa dell'applicazione di quanto disposto dall'articolo 19 del D.Lgs 150/2009, le amministrazioni [...] valutano la performance del personale dirigenziale in relazione: a) [...]; b) ai comportamenti organizzativi posti in essere e alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori, [...] la misurazione e valutazione della performance individuale del personale è effettuata dal dirigente in relazione: a) [...]; b) [...] ai comportamenti organizzativi dimostrati”;

Visti i principi e i criteri direttivi contenuti nella Legge 7 agosto 2015, n. 124 “Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche”, con particolare riferimento all'art. 11 riguardante dirigenza pubblica e di valutazione delle performance;

Visto il Piano delle performance 2015-2017, anche con particolare riferimento al paragrafo 3.3 intitolato “Dagli obiettivi generali alla valutazione individuale” che prevede la valutazione dei comportamenti organizzativi differenziata per figure professionali ed estesa, a partire dal 2015 ai dirigenti;

Richiamato il DDG 15 dicembre 2014, n. 1210 con il quale è stato decretato Organigramma e funzionigramma delle unità organizzative responsabili (UOR) dell'Amministrazione centrale, in vigore dal 1° gennaio 2015;





Richiamato il DDG 23 dicembre 2014, n. 1260 avente per oggetto: “Organigramma e funzionigramma delle unità organizzative responsabili (UOR) dell’Amministrazione centrale, in vigore dal 1° gennaio 2015 – Modifiche e integrazioni all’allegato 1 del DDG 15 dicembre 2014, n. 1210 e costituzione del Gruppo di lavoro sulla pesatura delle posizioni e sulla individuazione delle funzioni specialistiche”;

Richiamato il DDG 30 marzo 2015, n. 215 avente per oggetto “Organigramma e funzionigramma delle unità organizzative responsabili (UOR) dell’Amministrazione centrale, in vigore dal 31 marzo 2015”;

**DECRETA**

1. di adottare per l’anno 2015 le schede di valutazione delle competenze trasversali (comportamenti organizzativi) per il personale tecnico amministrativo e per i dirigenti come allegati al presente DDG di cui costituiscono parte integrante:
  - 1-Scheda Dirigenti
  - 2-Scheda EP
  - 3-Scheda C-D responsabili amministrativi
  - 4-Scheda C-D responsabili tecnici
  - 5-Scheda D senza responsabilità
  - 6-Scheda B-C operativi
2. di prevedere per la valutazione delle competenze trasversali (comportamenti organizzativi) – anno 2015 - l’impiego del sistema U-GOV risorse umane;
3. di prevedere una revisione sostanziale delle medesime schede di valutazione per l’anno 2016;
4. di incaricare l’Ufficio Procedure, processi e procedimenti dell’esecuzione del presente provvedimento, che sarà registrato nel repertorio generale dei decreti.

Varese,

**0 1 DIC. 2015**

Il Direttore Generale  
Dott. Gianni Penzo Doria



**2015**

\_\_\_\_\_

*nome*

\_\_\_\_\_

*cognome*

**Valutatore: DIRETTORE GENERALE**

**La struttura della scheda di valutazione:**

- 1. Valutazione aree comportamentali**
- 2. Osservazioni del valutato**
- 3. Punteggio finale**

**Scala di valutazione:**

- 1 = scarso**
- 2 = insufficiente**
- 3 = sufficiente**
- 4 = buono**
- 5 = ottimo**



## 1 - VALUTAZIONE AREE COMPORTAMENTALI

### PROFESSIONALITÀ

Capacità di assumere comportamenti professionali, mettendo in atto conoscenze, capacità ed esperienze, che permettono di svolgere efficacemente le attività inerenti all'area di competenza. Comprende fattori che attengono agli aspetti metodologici e interfunzionali del ruolo.

#### 1.1 Sviluppo skill personali

Saper ampliare e approfondire le proprie conoscenze tecnico-professionali, traendo vantaggio dalle diverse opportunità (esperienze, corsi, seminari, partecipazione a progetti e a gruppi di lavoro, ...), al fine di sviluppare le competenze coerenti con le necessità di crescita professionale.

1                       2                       3                       4                       5

#### 1.2 Orientamento all'utenza interna ed esterna

Saper individuare e promuovere iniziative di miglioramento dei servizi, mediante l'attivazione di attività innovative e/o l'adozione di soluzioni organizzative volte a ridurre i tempi di risposta alle richieste dell'utenza e al costante innalzamento del livello qualitativo del servizio; saper promuovere iniziative per la comprensione dei bisogni dell'utenza e per la rilevazione del gradimento/soddisfazione dell'utente rispetto ai servizi.

1                       2                       3                       4                       5

### COMPORTAMENTO GESTIONALE

Capacità di applicare metodologie organizzative e manageriali e di gestire le risorse affidate. Comprende i fattori che attengono alla responsabilità di gestire e di promuovere la crescita dei propri collaboratori.

#### 2.1 Pianificazione, organizzazione e sensibilità finanziaria

Saper individuare gli obiettivi e le strategie/azioni più idonee al loro perseguimento, organizzando a tal fine le risorse disponibili secondo criteri di efficienza, di efficacia e di economicità, anche in funzione della variabile tempo.

Saper valutare e gestire in maniera adeguata gli aspetti finanziari della propria attività minimizzando gli sprechi all'interno del budget di riferimento.

1                       2                       3                       4                       5

#### 2.2 Orientamento agli obiettivi e motivazione

Saper organizzare e gestire la propria attività e le risorse a disposizione in funzione del risultato prestabilito; capacità di coordinare e supervisionare le attività dei collaboratori, per indirizzarli nel raggiungimento di risultati efficaci, favorendo il senso di appartenenza e alimentando la motivazione al risultato.

1                       2                       3                       4                       5



**2.3 Delega e saper far fare (leadership)**

Saper affidare determinate attività ai collaboratori con l'autorevolezza necessaria ad effettuarle, attivando anche un flusso continuo e lineare di informazioni. Il potere di delega deve essere adeguato all'importanza delle decisioni da adottare e dei rischi cui far fronte.

Saper orientare i propri collaboratori, o gruppi di lavoro, verso il raggiungimento degli obiettivi, utilizzando con equilibrio il proprio ruolo.

1       2       3       4       5

**COMPORAMENTO RELAZIONALE**

**Capacità comunicativa necessaria al trasferimento e/o acquisizione di informazioni e alla promozione di consenso e coesione, al fine di garantire una proficua collaborazione nella definizione e nel perseguimento di obiettivi comuni e condivisi. Contiene i fattori che riguardano le relazioni con altri.**

**3.1 Gestione delle risorse umane**

Saper stimolare i collaboratori, tenendo conto delle loro caratteristiche attitudinali, per orientarli all'azione desiderata, favorendo il senso di appartenenza all'organizzazione (*motivare*).

Saper promuovere la formazione e lo sviluppo dei collaboratori favorendo la loro responsabilizzazione e la valorizzazione del loro ruolo (*sviluppare*).

1       2       3       4       5

**3.2 Gestione di situazioni conflittuali**

Saper ascoltare, ricercando la negoziazione e gli accordi necessari alla soluzione. Saper valutare ruoli, risultati e comportamenti in relazione a fatti concreti e condivisi (*valutare*). Saper affrontare le resistenze e le opposizioni che nascono in situazioni critiche e/o delicate, contribuendo alla soluzione del conflitto, evitando che questo pregiudichi il risultato o la valutazione dei collaboratori.

1       2       3       4       5

**CARATTERISTICHE ATTITUDINALI**

**Capacità e conoscenze legate alla maturità, al carattere e a tutti quegli aspetti che determinano il comportamento della persona all'interno dell'organizzazione.**

**4.1 Capacità di analisi, di proporre soluzioni e di iniziativa**

Saper anticipare situazioni critiche e affrontare e risolvere con le strategie più opportune problemi nuovi e imprevisti, cogliendone gli aspetti essenziali e definendone le possibili alternative. Saper individuare nuove modalità di analisi, proporre nuove tecniche e metodi di lavoro e realizzare soluzioni nuove.

1       2       3       4       5

**2 – Osservazioni del valutato**

**Il collaboratore può apportare osservazioni rispetto alla valutazione**

--

**3– Punteggio finale**

..... / .....



**2015**

\_\_\_\_\_

*nome*

\_\_\_\_\_

*cognome*

valutatore intermedio:

NOME COGNOME

valutatore:

NOME COGNOME

**La struttura della scheda di valutazione:**

1. Valutazione aree comportamentali
2. Osservazioni del valutato
3. Punteggio finale

**Scala di valutazione:**

- 1 = scarso
- 2 = insufficiente
- 3 = sufficiente
- 4 = buono
- 5 = ottimo



**1 – Valutazione aree comportamentali**

**Area comportamentale**

**Project management**

Capacità di analisi, progettazione, pianificazione e coordinamento delle attività inerenti alla realizzazione di progetti con definizione di attività, scadenze e priorità e coordinamento del personale assegnato.

- 1                       2                       3                       4                       5

**Organizzazione, time management**

Capacità di direzione coordinamento e controllo di attività e processi. Saper ridefinire costantemente il piano ottimale delle azioni in relazione alle risorse disponibili e agli obiettivi di risultato oltre che alle condizioni di variabilità del contesto.

Analizzare i problemi, anche complessi, scomponendoli nei loro elementi costitutivi in una logica incrementale. Saper cogliere gli aspetti essenziali, definendo, in una logica d'insieme, le possibili alternative.

- 1                       2                       3                       4                       5

**Coerenza**

Assenza di contraddizioni tra i principi, le finalità dell'Ente e l'agire del responsabile. Comunicare con chiarezza le decisioni prese e perseguirle. Cambiarle solo se cambiano le situazioni originarie, evitando di applicare a contesti omogenei pesi e misure differenti.

- 1                       2                       3                       4                       5

**Gestione e crescita professionale dei collaboratori**

Saper definire le responsabilità per lo svolgimento dei compiti, motivare i collaboratori, anche usando la facoltà di delega, orientandoli verso i risultati. Creare un clima organizzativo favorevole e partecipativo e mantenere elevata la motivazione del singolo e del gruppo.

- 1                       2                       3                       4                       5

**Lavoro di gruppo, attitudine all'innovazione, pianificazione**

Capacità di operare in team, anche multidisciplinari. Rielaborare e combinare in maniera originale idee e concetti appresi in contesti differenti per promuovere innovazioni nei processi e negli approcci adottati nel lavoro quotidiano.

- 1                       2                       3                       4                       5

**Leadership**

Capacità di dirigere con autorevolezza. Capacità di coinvolgere e di far crescere professionalmente i collaboratori coerentemente con i fini istituzionali. Capacità di prevenire e gestire eventuali conflitti, intervenendo con tempestività. Capacità di ascoltare gli altri.

- 1                       2                       3                       4                       5

**2 – Osservazioni del valutato**

**Il collaboratore può apportare osservazioni rispetto alla valutazione**

**3 – Punteggio finale**

..... / .....



**2015**

\_\_\_\_\_

*nome*

\_\_\_\_\_

*cognome*

valutatore intermedio: NOME COGNOME

valutatore: NOME COGNOME

**La struttura della scheda di valutazione:**

- 1. Valutazione aree comportamentali**
- 2. Osservazioni del valutato**
- 3. Punteggio finale**

**Scala di valutazione:**

- 1 = scarso**
- 2 = insufficiente**
- 3 = sufficiente**
- 4 = buono**
- 5 = ottimo**



## 1 – Valutazione aree comportamentali

### Area comportamentale

#### Affidabilità – Rigore - Rispetto di norme e procedure

Saper rispettare scadenze e impegni presi, regolando le azioni proprie e quelle dell'organizzazione, soddisfacendo pienamente gli accordi definiti con i ruoli con cui si è in relazione.

Assicurare l'interpretazione e l'applicazione corretta delle norme e delle procedure tecniche nell'ambito delle proprie attività di lavoro. Rispettare e far rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione promuovendo la qualità dei servizi.

1  2  3  4  5

#### Collaborazione - Lavoro di gruppo

Mostrare disponibilità verso le esigenze altrui offrendo collaborazione e mettendo a disposizione esperienza, conoscenza e informazioni. Facilitare il confronto, la valorizzazione dei contributi, la costruzione di legami positivi e il lavoro di gruppo. Capacità di costruire un team.

1  2  3  4  5

#### Coordinamento della struttura - Gestione dei collaboratori e/o dei progetti

Saper definire le responsabilità per lo svolgimento dei compiti, motivare i collaboratori, anche usando la facoltà di delega, orientandoli verso i risultati. Creare un clima organizzativo favorevole e partecipativo e mantenere elevati la motivazione e il senso di appartenenza all'interno del gruppo.

1  2  3  4  5

#### Pianificazione, organizzazione, flessibilità innovazione

Capacità di coordinamento e controllo di attività e processi. Saper ridefinire il piano ottimale delle azioni in relazione alle risorse disponibili, agli obiettivi di risultato e al contesto. Adattare i propri comportamenti e metodo di lavoro a contesti differenti tenuto conto del quadro generale dei processi organizzativi nei quali si colloca il contributo lavorativo individuale; accettare i cambiamenti nel proprio ruolo utilizzando anche la precedente esperienza lavorativa.

1  2  3  4  5

#### Problem solving

Analizzare i problemi, anche complessi, scomponendoli nei loro elementi costitutivi per approccio incrementale. Saper cogliere gli aspetti essenziali, definendo le possibili alternative.

1  2  3  4  5

## 2 – Osservazioni del valutato

Il collaboratore può apportare osservazioni rispetto alla valutazione

## 3 – Punteggio finale

..... / .....



**2015**

---

*nome*

*cognome*

valutatore intermedio: NOME COGNOME  
valutatore: NOME COGNOME

**La struttura della scheda di valutazione:**

- 1. Valutazione aree comportamentali**
- 2. Osservazioni del valutato**
- 3. Punteggio finale**

**Scala di valutazione:**

- 1 = scarso**
- 2 = insufficiente**
- 3 = sufficiente**
- 4 = buono**
- 5 = ottimo**



**1 – Valutazione aree comportamentali**

**Area comportamentale**

**Affidabilità – Rigore - Rispetto di norme e procedure**

Saper rispettare scadenze e impegni presi, regolando le azioni proprie e quelle dell'organizzazione, soddisfacendo pienamente gli accordi definiti con i ruoli con cui si è in relazione.

Assicurare l'interpretazione e l'applicazione corretta delle norme e delle procedure tecniche nell'ambito delle proprie attività di lavoro. Rispettare e far rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione promuovendo la qualità dei servizi.

1                       2                       3                       4                       5

**Collaborazione e/o realizzazione (progetti/ricerca)**

Mostrare disponibilità verso le esigenze altrui offrendo collaborazione e mettendo a disposizione esperienza, conoscenza e informazioni. Capacità di operare e interagire in team, anche multidisciplinari.

1                       2                       3                       4                       5

**Flessibilità**

Adattare i propri comportamenti e metodo di lavoro a contesti differenti e alle nuove situazioni tenendo presente il quadro generale dei processi organizzativi all'interno dei quali si colloca il contributo lavorativo individuale; accettare i cambiamenti nel proprio ruolo utilizzando anche la precedente esperienza lavorativa.

1                       2                       3                       4                       5

**Problem solving**

Analizzare i problemi, anche complessi, scomponendoli nei loro elementi costitutivi per approccio incrementale. Saper cogliere gli aspetti essenziali, definendo le possibili alternative.

1                       2                       3                       4                       5

**Project Management**

Capacità di analisi, progettazione, pianificazione e coordinamento delle attività inerenti alla realizzazione di progetti con definizione di attività, scadenze e priorità.

1                       2                       3                       4                       5

**2 – Osservazioni del valutato**

**Il collaboratore può apportare osservazioni rispetto alla valutazione**

--

**3 – Punteggio finale**

..... / .....



**2015**

\_\_\_\_\_

*nome*

\_\_\_\_\_

*cognome*

valutatore intermedio:

NOME COGNOME

valutatore:

NOME COGNOME

**La struttura della scheda di valutazione:**

- 1. Valutazione aree comportamentali**
- 2. Osservazioni del valutato**
- 3. Punteggio finale**

**Scala di valutazione:**

- 1 = scarso**
- 2 = insufficiente**
- 3 = sufficiente**
- 4 = buono**
- 5 = ottimo**



**1 – Valutazione aree comportamentali**

**Senso di appartenenza alla struttura, rispetto/fiducia dell'autorità**

Sentirsi parte del contesto, riconoscere e rispettare i superiori e le direttive della struttura

1  2  3  4  5

**Saper fare e problem solving**

Saper operare con senso di responsabilità e autonomia e saper rispettare scadenze e impegni presi.

Analizzare i problemi, anche complessi, scomponendoli nei loro elementi costitutivi per proporre soluzioni responsabili in una logica incrementale.

1  2  3  4  5

**Collaborazione e lavoro in team, capacità di interagire con colleghi di strutture diverse o con altre persone (docenti/studenti/utenza in generale)**

Interagire in modo fattivo e costruttivo con l'utenza e i colleghi/superiori.

Disponibilità a modificare le proprie prassi operative per integrarsi positivamente con colleghi/superiori.

Disponibilità a collaborare con altre persone anche fuori dalle proprie competenze.

Facilitare il confronto e contribuire alla costruzione di legami positivi.

Mostrare disponibilità verso le esigenze altrui offrendo collaborazione e mettendo a disposizione esperienza, conoscenza e informazioni.

1  2  3  4  5

**Flessibilità**

Adattare i propri comportamenti e metodo di lavoro a contesti differenti e alle nuove situazioni tenendo presente il quadro generale dei processi organizzativi all'interno dei quali si colloca il contributo lavorativo individuale.

Accettare i cambiamenti nel proprio ruolo ricorrendo anche alla propria esperienza lavorativa, all'autonomia operativa e alla necessità di rimodulare le priorità di lavoro.

1  2  3  4  5

**2 – Osservazioni del valutato**

**Il collaboratore può apportare osservazioni rispetto alla valutazione**

**3 – Punteggio finale**

..... / .....



**2015**

\_\_\_\_\_

*nome*

\_\_\_\_\_

*cognome*

valutatore intermedio:

NOME COGNOME

valutatore:

NOME COGNOME

**La struttura della scheda di valutazione:**

- 1. Valutazione aree comportamentali**
- 2. Osservazioni del valutato**
- 3. Punteggio finale**

**Scala di valutazione:**

- 1 = scarso**
- 2 = insufficiente**
- 3 = sufficiente**
- 4 = buono**
- 5 = ottimo**



**1 – Valutazione aree comportamentali**

**Saper fare**

Saper operare sulla base delle indicazioni ricevute, come contributo individuale nelle attività, nei processi e nei procedimenti della struttura (attività amministrative, informatiche, bibliografiche; tecniche, progettuali ecc...).

1                       2                       3                       4                       5

**Senso di appartenenza alla struttura, rispetto/fiducia dell'autorità**

Sentirsi parte del contesto, riconoscere e rispettare i superiori e le direttive della struttura.

1                       2                       3                       4                       5

**Capacità di interazione con colleghi di struttura e/o  
con altre persone che interagiscono (docenti/studenti/utenza in generale)**

Interagire in modo fattivo e costruttivo, nella risoluzione di problemi standard.

1                       2                       3                       4                       5

**3 – Osservazioni del valutato**

**Il collaboratore può apportare osservazioni rispetto alla valutazione**

**3 – Punteggio finale**

..... / .....