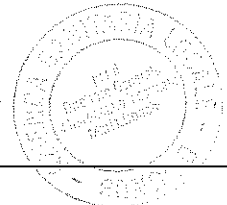
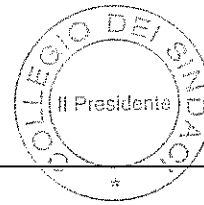


Regione
Lombardia

ASL Sondrio



VERBALE
DI DELIBERAZIONE
del DIRETTORE GENERALE
Dott. Luigi GIANOLA

COADIUVATO

dal Direttore Amministrativo

Dott. Mauro LOVISARI

dal Direttore Sanitario

dott.ssa Giuseppina
ARDEMAGNI

dal Direttore Sociale

dott. Delfo BONENTI

Pubblicato sul sito aziendale ASL
il giorno

03. SET 2010

per rimanervi esposto per 15
giorni consecutivi

immediatamente esecutivo

Il presente atto è composto da
n. 2 fogli e 18 pagine di
allegati

n. 475 del 03 SET 2010

OGGETTO: APPROVAZIONE NUOVE SCHEDE DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE DALL'ANNO 2010 DEL PERSONALE DELL'AREA DI COMPARTO.

IL DIRETTORE GENERALE

PRESO ATTO:

- che nel corso dei mesi di dicembre 2009 e marzo 2010 si è tenuto presso questa Azienda un corso di formazione riservato al personale preposto alla valutazione al fine di approfondire, migliorare e risolvere determinate problematiche del sistema di valutazione in uso da anni presso questa Azienda;
- che durante il corso è emersa l'opportunità di rivedere le schede di valutazione individuale già in uso sostituendole con quelle allegate alla presente deliberazione, quale parte integrante e sostanziale;
- che le istruzioni generali utilizzate per la valutazione dell'anno 2000, per il personale dell'area di comparto, sono tuttora valide ed efficaci e si allegano alla presente deliberazione che formano parte integrante e sostanziale;

ATTESO che nella Contrattazione Collettiva Integrativa Aziendale, in data 04 agosto 2010, con la Rappresentanza Sindacale Unitaria e le Organizzazioni Sindacali dell'Area di Comparto sono state approvate le nuove schede di valutazione individuale del personale dell'area di comparto;

RITENUTO di dover procedere all'approvazione delle nuove schede di valutazione individuale del personale dell'area di comparto, da utilizzare dall'anno 2010;

SENTITI i pareri favorevoli espressi dai Direttori Amministrativo, Sanitario e Sociale;

DELIBERA

per le motivazioni in premessa citate ed integralmente richiamate

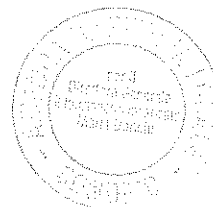
1. **DI APPROVARE** le nuove schede di valutazione individuale suddivise per categoria A - B - BS - C - D e DS e le istruzioni generali per la valutazione del personale dell'area di comparto, che allegate alla presente deliberazione formano parte integrante e sostanziale, da utilizzare per la valutazione dall'anno 2010;



Regione
Lombardia

ASL Sondrio

001003



Segue delibera n. 475 del 06 SET 2010

2. DI DARE MANDATO al Servizio Gestione Risorse Umane per tutto quanto consegue il presente provvedimento.

IL DIRETTORE GENERALE
(dott. Luigi Gianola)

Il Dirigente proponente: Dott. Mauro Martelletti
Il Responsabile del procedimento: Lucina Bettini

PRATICA N. 81/2010 S.G.R.U.



0010034

Cognome nome

Profilo professionale (ex posizione funzionale /qualifica)

CRITERI DI VALUTAZIONE	ELEMENTI PER LA VALUTAZIONE	a) 0 - 3	b) 4 - 7	c) 8 - 10	PUNTEGGIO da 0 a 10
IMPEGNO LAVORATIVO	a) Con fatica e con minima attenzione e dedizione porta a termine i compiti assegnati b) Porta a termine i compiti assegnati con soddisfacente attenzione e precisione c) Porta a termine i compiti assegnati con attenzione, precisione, impegno costante e disponibilità				
QUALITA' DELLA PRESTAZIONE IN RELAZIONE AL RUOLO	a) Svolge in modo appena soddisfacente le proprie mansioni b) Svolge in modo soddisfacente le proprie mansioni c) Svolge in modo decisamente al di sopra delle richieste le proprie mansioni				
COMPORTAMENTO DI FRONTE ALLE PROCEDURE/PROTOCOLLI IN ATTO	a) Non sempre li applica b) Li accetta, semplicemente c) Li conosce, li applica e li trasmette agli altri				
ATTEGGIAMENTO COLLABORATIVO	a) Non collabora con i colleghi b) Ha normali relazioni con i colleghi c) Ricerca e sviluppa relazioni professionali con i colleghi orientate ad agevolare il lavoro di gruppo				
COMPORTAMENTO A FRONTE DI NOVITA' METODOLOGICHE E TECNICHE	a) Accetta semplicemente l'inserimento di nuove metodiche b) Accetta le nuove metodiche e le applica con serietà c) Tende a introdurre nuove tecniche orientate al miglioramento del Servizio				
COMPORTAMENTO DI FRONTE AGLI IMPREVISTI	a) Non si attiva di fronte agli imprevisti b) Segnala gli imprevisti e collabora alla loro soluzione c) Affronta con padronanza casi imprevisti adottando soluzioni opportune				
ADATTAMENTO AI CAMBIAMENTI ORGANIZZATIVI	a) Si adatta semplicemente al ruolo assegnato b) È attento alle modifiche organizzative e si impegna ad adeguarsi al nuovo ruolo c) È attento agli eventi organizzativi, direttamente o indirettamente coinvolgenti e si adatta senza difficoltà alle soluzioni di volta in volta individuate, in relazione alle necessità riscontrate e agli obiettivi definiti				
ORIENTAMENTO VERSO L'UTENTE	a) Non ha un approccio soddisfacente verso l'utente b) Realizza il compito assegnato con attenzione predominante verso le esigenze interne organizzative c) Nel realizzare il compito assegnato, tiene in considerazione sia le esigenze dell'organizzazione che le aspettative/esigenze dell'utente, operando con attenzione e cortesia				
COMPORTAMENTO A FRONTE DI ERRORI PROPRI	a) Accetta semplicemente la correzione dei propri errori b) Accetta con un processo di critica attiva la correzione dei propri errori c) Utilizza i propri errori per migliorare				
ATTITUDINE ALL'AGGIORNAMENTO	a) Non si mostra interessato ai problemi dell'aggiornamento b) E' disponibile e interessato ai momenti di aggiornamento c) Informa i colleghi e si impegna per applicare con loro quanto di nuovo ha appreso				
Totale punteggio					

Il Dirigente Responsabile

Il Responsabile valutatore

firma leggibile

timbro U.O./Servizio

firma leggibile

Il Supervisore

firma leggibile

Collaboratore valutato ed eventuali commenti

001003/2

Cognome nome

Profilo professionale (ex posizione funzionale /qualifica)

CRITERI DI VALUTAZIONE	ELEMENTI PER LA VALUTAZIONE a) 0 - 3 b) 4 - 7 c) 8 - 10	PUNTEGGIO da 0 a 10
IMPEGNO LAVORATIVO	a) Con fatica e con minima attenzione e dedizione porta a termine i compiti assegnati b) Porta a termine i compiti assegnati con soddisfacente attenzione e precisione c) Porta a termine i compiti assegnati con attenzione, precisione, impegno costante e disponibilità	
QUALITA' DELLA PRESTAZIONE IN RELAZIONE AL RUOLO	a) Svolge in modo appena soddisfacente le proprie mansioni b) Svolge in modo soddisfacente le proprie mansioni c) Svolge in modo decisamente al di sopra delle richieste le proprie mansioni	
GRADO DI COINVOLGIMENTO NEI PROCESSI AZIENDALI	a) Si limita ad eseguire i compiti assegnati senza coordinarsi con colleghi e superiori e si attiva solo se direttamente interessato e sollecitato b) Mantiene collegamenti con colleghi e superiori per la verifica della coerenza del proprio operato con gli obiettivi definiti c) Promuove costanti collegamenti con i colleghi e superiori e opera tenendo sempre presente gli obiettivi definiti	
COMPORTAMENTO DI FRONTE ALLE PROCEDURE/PROTOCOLLI IN ATTO	a) Non sempre li applica b) Li accetta, semplicemente c) Li conosce, li applica e li trasmette agli altri	
ATTEGGIAMENTO COLLABORATIVO	a) Non collabora con i colleghi b) Ha normali relazioni con i colleghi c) Ricerca e sviluppa relazioni professionali con i colleghi orientate ad agevolare il lavoro di gruppo	
COMPORTAMENTO A FRONTE DI NOVITA' METODOLOGICHE E TECNICHE	a) Accetta semplicemente l'inserimento di nuove metodiche b) Accetta le nuove metodiche e le applica con serietà c) Tende a introdurre nuove tecniche orientate al miglioramento del Servizio	
COMPORTAMENTO DI FRONTE AGLI IMPREVISTI	a) Non si attiva di fronte agli imprevisti b) Segnala gli imprevisti e collabora alla loro soluzione c) Affronta con padronanza casi imprevisti adottando soluzioni opportune	
ADATTAMENTO AI CAMBIAMENTI ORGANIZZATIVI	a) Si adatta semplicemente al ruolo assegnato b) È attento alle modifiche organizzative e si impegna ad adeguarsi al nuovo ruolo c) È attento agli eventi organizzativi, direttamente o indirettamente coinvolgenti e si adatta senza difficoltà alle soluzioni di volta in volta individuate, in relazione alle necessità riscontrate e agli obiettivi definiti	
ORIENTAMENTO VERSO L'UTENTE	a) Non ha un approccio soddisfacente verso l'utente b) Realizza il compito assegnato con attenzione predominante verso le esigenze interne organizzative c) Nel realizzare il compito assegnato, tiene in considerazione sia le esigenze dell'organizzazione che le aspettative/esigenze dell'utente, operando con attenzione e cortesia	
COMPORTAMENTO A FRONTE DI ERRORI PROPRI	a) Accetta semplicemente la correzione dei propri errori b) Accetta con un processo di critica attiva la correzione dei propri errori c) Utilizza i propri errori per migliorare	
ATTITUDINE ALL'AGGIORNAMENTO	a) Non si mostra interessato ai problemi dell'aggiornamento b) E' disponibile e interessato ai momenti di aggiornamento c) Informa i colleghi e si impegna per applicare con loro quanto di nuovo ha appreso	
Totale punteggio		

Il Dirigente Responsabile

Il Responsabile valutatore

firma leggibile

timbro U.O./Servizio

firma leggibile

Il Supervisore

firma leggibile

Collaboratore valutato ed eventuali commenti

001003/3

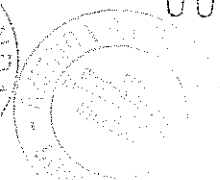
Cognome nome

Profilo professionale (ex posizione funzionale /qualifica)

CRITERI DI VALUTAZIONE	ELEMENTI PER LA VALUTAZIONE a) 0 – 3 b) 4 – 7 c) 8 – 10	PUNTEGGIO da 0 a 10
IMPEGNO LAVORATIVO	a) Con fatica e con minima attenzione e dedizione porta a termine i compiti assegnati b) Porta a termine i compiti assegnati con soddisfacente attenzione e precisione c) Porta a termine i compiti assegnati con attenzione, precisione, impegno	
QUALITA' DELLA PRESTAZIONE IN RELAZIONE AL RUOLO	a) Risponde in modo appena soddisfacente allo svolgimento del ruolo in tutti i suoi aspetti (autonomia, coordinamento, responsabilità, capacità organizzativa) b) Risponde in modo soddisfacente allo svolgimento del ruolo in tutti i suoi aspetti (autonomia, coordinamento, responsabilità, capacità organizzativa) c) Risponde in modo decisamente al di sopra allo svolgimento del ruolo in tutti i suoi aspetti (autonomia, coordinamento, responsabilità, capacità organizzativa)	
GRADO DI COINVOLGIMENTO NEI PROCESSI AZIENDALI	a) Si limita ad eseguire i compiti assegnati senza coordinarsi con colleghi e superiori e si attiva solo se direttamente interessato e sollecitato b) Mantiene collegamenti con colleghi e superiori per la verifica della coerenza del proprio operato con gli obiettivi definiti c) Promuove costanti collegamenti con i colleghi e superiori e opera tenendo sempre presente gli obiettivi definiti	
INIZIATIVA PERSONALE E CAPACITA' DI PROPORRE SOLUZIONI MIGLIORATIVE E INNOVATIVE	a) Realizza i compiti assegnati solo nel rispetto di regole e procedure definite b) Solo saltuariamente avanza proposte per migliorare e/o innovare procedure e processi vigenti c) Nel rispetto delle procedure esistenti per raggiungere l'obiettivo definito, qualora riscontri delle problematiche o delle incoerenze, si occupa attivamente della loro soluzione in collegamento con colleghi e superiori	
COMPORTAMENTO DI FRONTE ALLE PROCEDURE/PROTOCOLLI IN ATTO	a) Non sempre li applica b) Li accetta, semplicemente c) Li conosce, li applica e li trasmette agli altri	
ATTEGGIAMENTO COLLABORATIVO	a) Non collabora con i colleghi b) Ha normali relazioni con i colleghi c) Ricerca e sviluppa relazioni professionali con i colleghi orientate ad agevolare il lavoro di gruppo	
COMPORTAMENTO A FRONTE DI NOVITA' METODOLOGICHE E TECNICHE	a) Accetta semplicemente l'inserimento di nuove metodiche b) Accetta le nuove metodiche e le applica con serietà c) Tende a introdurre nuove tecniche orientate al miglioramento del Servizio	
COMPORTAMENTO DI FRONTE AGLI IMPREVISTI	a) Non si attiva di fronte agli imprevisti b) Segnala gli imprevisti e collabora alla loro soluzione c) Affronta con padronanza casi imprevisti adottando soluzioni opportune	
ADATTAMENTO AI CAMBIAMENTI ORGANIZZATIVI	a) Si adatta semplicemente al ruolo assegnato b) È attento alle modifiche organizzative e si impegna ad adeguarsi al nuovo ruolo c) È attento agli eventi organizzativi, direttamente o indirettamente coinvolgenti e si adatta senza difficoltà alle soluzioni di volta in volta individuate, in relazione alle necessità riscontrate e agli obiettivi definiti	
ORIENTAMENTO VERSO L'UTENTE	a) Non ha un approccio soddisfacente verso l'utente b) Realizza il compito assegnato con attenzione predominante verso le esigenze interne organizzative c) Nel realizzare il compito assegnato, tiene in considerazione sia le esigenze dell'organizzazione che le aspettative/esigenze dell'utente, operando con attenzione e cortesia	



Regione
Lombardia
ASL Sondrio



001003/4

CRITERI DI VALUTAZIONE	ELEMENTI PER LA VALUTAZIONE a) 0 – 3 b) 4 – 7 c) 8 – 10	PUNTEGGIO da 0 a 10
CAPACITA' DI GESTIONE PROGETTI/PROCESSI	a) Nell'esecuzione di un progetto/processo partecipa esclusivamente alla realizzazione delle singole fasi di sua competenza b) Si integra con le diverse professionalità coinvolte nel progetto/processo, perseguendo l'uso ottimale delle risorse impiegate, ricorrendo ai superiori per indicazioni c) Si occupa autonomamente del coordinamento delle diverse professionalità coinvolte nel progetto/processo, controlla per fasi il progetto, verifica costantemente l'impiego delle risorse e si tiene in costante collegamento con superiori e colleghi, prospettando soluzioni autonome ai problemi riscontrati	
COMPORTAMENTO A FRONTE DI ERRORI PROPRI	a) Accetta semplicemente la correzione dei propri errori b) Accetta con un processo di critica attiva la correzione dei propri errori c) Utilizza i propri errori per migliorare	
ATTITUDINE ALL'AGGIORNAMENTO	a) Non si mostra interessato ai problemi dell'aggiornamento b) E' disponibile e interessato ai momenti di aggiornamento c) Informa i colleghi e si impegna per applicare con loro quanto di nuovo ha appreso	
Totale punteggio		

Per l'attività di coordinamento se effettuata:

CAPACITA' DI GESTIONE DEI CONFLITTI	a) Nell'attività di coordinamento e di gestione si lascia coinvolgere in problemi di conflitto interni e/o esterni per i quali non sempre riesce ad assumere le decisioni opportune, richiedendo l'intervento dei superiori b) Tende a risolvere i conflitti interni e/o esterni adoperandosi attivamente e personalmente per la loro soluzione mediata e condivisa senza lasciarsi coinvolgere in prima persona c) Si impegna per prevenire i conflitti interni e/o esterni ricercando la condivisione di regole e valori di comportamento sottolineando gli obiettivi comuni	
Totale punteggio		

Il Dirigente Responsabile

timbro U.O./Servizio

Il Responsabile valutatore

firma leggibile

firma leggibile

Il Supervisore

firma leggibile

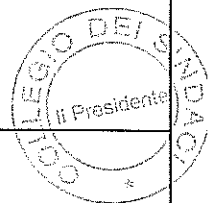
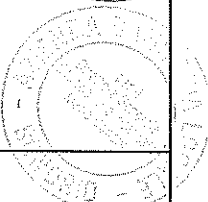
Collaboratore valutato ed eventuali commenti

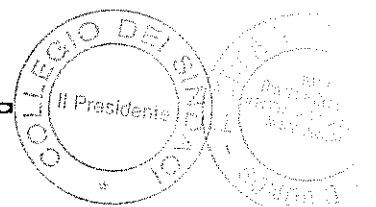
**Scheda per la valutazione permanente - Anno 2010 -
CATEGORIA (C)**

001003/5

Cognome nome

Profilo professionale (ex posizione funzionale /qualifica)

CRITERI DI VALUTAZIONE	ELEMENTI PER LA VALUTAZIONE a) 0 – 3 b) 4 – 7 c) 8 – 10	PUNTEGGIO da 0 a 10
IMPEGNO LAVORATIVO	a) Con fatica e con minima attenzione e dedizione porta a termine i compiti assegnati b) Porta a termine i compiti assegnati con soddisfacente attenzione e precisione c) Porta a termine i compiti assegnati con attenzione, precisione, impegno	 
QUALITA' DELLA PRESTAZIONE IN RELAZIONE AL RUOLO	a) Risponde in modo appena soddisfacente allo svolgimento del ruolo in tutti i suoi aspetti (autonomia, coordinamento, responsabilità, capacità organizzativa) b) Risponde in modo soddisfacente allo svolgimento del ruolo in tutti i suoi aspetti (autonomia, coordinamento, responsabilità, capacità organizzativa) c) Risponde in modo decisamente al di sopra allo svolgimento del ruolo in tutti i suoi aspetti (autonomia, coordinamento, responsabilità, capacità organizzativa)	
GRADO DI COINVOLGIMENTO NEI PROCESSI AZIENDALI	a) Si limita ad eseguire i compiti assegnati senza coordinarsi con colleghi e superiori e si attiva solo se direttamente interessato e sollecitato b) Mantiene collegamenti con colleghi e superiori per la verifica della coerenza del proprio operato con gli obiettivi definiti c) Promuove costanti collegamenti con i colleghi e superiori e opera tenendo sempre presente gli obiettivi definiti	
INIZIATIVA PERSONALE E CAPACITA' DI PROPORRE SOLUZIONI MIGLIORATIVE E INNOVATIVE	a) Realizza i compiti assegnati solo nel rispetto di regole e procedure definite b) Solo saltuariamente avanza proposte per migliorare e/o innovare procedure e processi vigenti c) Nel rispetto delle procedure esistenti per raggiungere l'obiettivo definito, qualora riscontri delle problematiche o delle incoerenze, si occupa attivamente della loro soluzione in collegamento con colleghi e superiori	
COMPORTAMENTO DI FRONTE ALLE PROCEDURE/PROTOCOLLI IN ATTO	a) Non sempre li applica b) Li accetta, semplicemente c) Li conosce, li applica e li trasmette agli altri	
ATTEGGIAMENTO COLLABORATIVO	a) Non collabora con i colleghi b) Ha normali relazioni con i colleghi c) Ricerca e sviluppa relazioni professionali con i colleghi orientate ad agevolare il lavoro di gruppo	
COMPORTAMENTO A FRONTE DI NOVITA' METODOLOGICHE E TECNICHE	a) Accetta semplicemente l'inserimento di nuove metodiche b) Accetta le nuove metodiche e le applica con serietà c) Tende a introdurre nuove tecniche orientate al miglioramento del Servizio	
COMPORTAMENTO DI FRONTE AGLI IMPREVISTI	a) Non si attiva di fronte agli imprevisti b) Segnala gli imprevisti e collabora alla loro soluzione c) Affronta con padronanza casi imprevisti adottando soluzioni opportune	
ADATTAMENTO AI CAMBIAMENTI ORGANIZZATIVI	a) Si adatta semplicemente al ruolo assegnato b) È attento alle modifiche organizzative e si impegna ad adeguarsi al nuovo ruolo c) È attento agli eventi organizzativi, direttamente o indirettamente coinvolgenti e si adatta senza difficoltà alle soluzioni di volta in volta individuate, in relazione alle necessità riscontrate e agli obiettivi definiti	
ORIENTAMENTO VERSO L'UTENTE	a) Non ha un approccio soddisfacente verso l'utente b) Realizza il compito assegnato con attenzione predominante verso le esigenze interne organizzative c) Nel realizzare il compito assegnato, tiene in considerazione sia le esigenze dell'organizzazione che le aspettative/esigenze dell'utente, operando con attenzione e cortesia	



CRITERI DI VALUTAZIONE	ELEMENTI PER LA VALUTAZIONE a) 0 – 3 b) 4 – 7 c) 8 – 10	PUNTEGGIO da 0 a 10
CAPACITA' DI GESTIONE PROGETTI/PROCESSI	a) Nell'esecuzione di un progetto/processo partecipa esclusivamente alla realizzazione delle singole fasi di sua competenza b) Si integra con le diverse professionalità coinvolte nel progetto/processo, perseguendo l'uso ottimale delle risorse impiegate, ricorrendo ai superiori per indicazioni c) Si occupa autonomamente del coordinamento delle diverse professionalità coinvolte nel progetto/processo, controlla per fasi il progetto, verifica costantemente l'impiego delle risorse e si tiene in costante collegamento con superiori e colleghi, prospettando soluzioni autonome ai problemi riscontrati	
COMPORTAMENTO A FRONTE DI ERRORI PROPRI	a) Accetta semplicemente la correzione dei propri errori b) Accetta con un processo di critica attiva la correzione dei propri errori c) Utilizza i propri errori per migliorare	
ATTITUDINE ALL'AGGIORNAMENTO	a) Non si mostra interessato ai problemi dell'aggiornamento b) E' disponibile e interessato ai momenti di aggiornamento c) Informa i colleghi e si impegna per applicare con loro quanto di nuovo ha appreso	
Totale punteggio		

Per l'attività di tutoring e didattica se effettuata:

CAPACITA' DI TUTORING E DIDATTICA	a) Non si occupa della crescita della professionalità guidata limitandosi a generiche richieste di momenti didattici esterni b) Attraverso l'attribuzione di compiti progressivamente complessi promuove la crescita delle persone assegnate con momenti di formazione interni all'Unità Operativa c) Attraverso l'attribuzione di compiti progressivamente complessi, promuove la crescita delle persone assegnate, cura la formazione permanente attraverso la verifica con l'interessato degli obiettivi formativi raggiunti o da raggiungere	
Totale punteggio		

Il Dirigente Responsabile

timbro U.O./Servizio

Il Responsabile valutatore

firma leggibile

firma leggibile

Il Supervisore

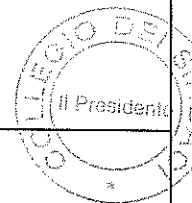
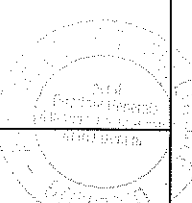
firma leggibile

Collaboratore valutato ed eventuali commenti

_____ li _____

Cognome nome

Profilo professionale (ex posizione funzionale /qualifica)

CRITERI DI VALUTAZIONE	ELEMENTI PER LA VALUTAZIONE a) 0 – 3 b) 4 – 7 c) 8 – 10	PUNTEGGIO da 0 a 10
IMPEGNO LAVORATIVO	a) Con fatica e con minima attenzione e dedizione porta a termine i compiti assegnati b) Porta a termine i compiti assegnati con soddisfacente attenzione e precisione c) Porta a termine i compiti assegnati con attenzione, precisione, impegno	 
QUALITA' DELLA PRESTAZIONE IN RELAZIONE AL RUOLO	a) Risponde in modo appena soddisfacente allo svolgimento del ruolo in tutti i suoi aspetti (autonomia, coordinamento, responsabilità, capacità organizzativa) b) Risponde in modo soddisfacente allo svolgimento del ruolo in tutti i suoi aspetti (autonomia, coordinamento, responsabilità, capacità organizzativa) c) Risponde in modo decisamente al di sopra allo svolgimento del ruolo in tutti i suoi aspetti (autonomia, coordinamento, responsabilità, capacità organizzativa)	
GRADO DI COINVOLGIMENTO NEI PROCESSI AZIENDALI	a) Si limita ad eseguire i compiti assegnati senza coordinarsi con colleghi e superiori e si attiva solo se direttamente interessato e sollecitato b) Mantiene collegamenti con colleghi e superiori per la verifica della coerenza del proprio operato con gli obiettivi definiti c) Promuove costanti collegamenti con i colleghi e superiori e opera tenendo sempre presente gli obiettivi definiti	
INIZIATIVA PERSONALE E CAPACITA' DI PROPORRE SOLUZIONI MIGLIORATIVE E INNOVATIVE	a) Realizza i compiti assegnati solo nel rispetto di regole e procedure definite b) Solo saltuariamente avanza proposte per migliorare e/o innovare procedure e processi vigenti c) Nel rispetto delle procedure esistenti per raggiungere l'obiettivo definito, qualora riscontri delle problematiche o delle incoerenze, si occupa attivamente della loro soluzione in collegamento con colleghi e superiori	
CAPACITA' DI TUTORING E DIDATTICA	a) Non si occupa della crescita della professionalità guidata limitandosi a generiche richieste di momenti didattici esterni b) Attraverso l'attribuzione di compiti progressivamente complessi promuove la crescita delle persone assegnate con momenti di formazione interni all'Unità Operativa c) Attraverso l'attribuzione di compiti progressivamente complessi, promuove la crescita delle persone assegnate, cura la formazione permanente attraverso la verifica con l'interessato degli obiettivi formativi raggiunti o da raggiungere	
COMPORTAMENTO DI FRONTE ALLE PROCEDURE/PROTOCOLLI IN ATTO	a) Non sempre li applica b) Li accetta, semplicemente c) Li conosce, li applica e li trasmette agli altri	
ATTEGGIAMENTO COLLABORATIVO	a) Non collabora con i colleghi b) Ha normali relazioni con i colleghi c) Ricerca e sviluppa relazioni professionali con i colleghi orientate ad agevolare il lavoro di gruppo	
COMPORTAMENTO A FRONTE DI NOVITA' METODOLOGICHE E TECNICHE	a) Accetta semplicemente l'inserimento di nuove metodiche b) Accetta le nuove metodiche e le applica con serietà c) Tende a introdurre nuove tecniche orientate al miglioramento del Servizio	
COMPORTAMENTO DI FRONTE AGLI IMPREVISTI	a) Non si attiva di fronte agli imprevisti b) Segnala gli imprevisti e collabora alla loro soluzione c) Affronta con padronanza casi imprevisti adottando soluzioni opportune	
ADATTAMENTO AI CAMBIAMENTI ORGANIZZATIVI	a) Si adatta semplicemente al ruolo assegnato b) È attento alle modifiche organizzative e si impegna ad adeguarsi al nuovo ruolo c) È attento agli eventi organizzativi, direttamente o indirettamente coinvolgenti e si adatta senza difficoltà alle soluzioni di volta in volta individuate, in relazione alle necessità riscontrate e agli obiettivi definiti	

CRITERI DI VALUTAZIONE	ELEMENTI PER LA VALUTAZIONE a) 0 – 3 b) 4 – 7 c) 8 – 10	PUNTEGGIO da 0 a 10
ORIENTAMENTO VERSO L'UTENTE	a) Non ha un approccio soddisfacente verso l'utente b) Realizza il compito assegnato con attenzione predominante verso le esigenze interne organizzative c) Nel realizzare il compito assegnato, tiene in considerazione sia le esigenze dell'organizzazione che le aspettative/esigenze dell'utente, operando con attenzione e cortesia	
CAPACITA' DI GESTIONE PROGETTI/PROCESSI	a) Nell'esecuzione di un progetto/processo partecipa esclusivamente alla realizzazione delle singole fasi di sua competenza b) Si integra con le diverse professionalità coinvolte nel progetto/processo, perseguendo l'uso ottimale delle risorse impiegate, ricorrendo ai superiori per indicazioni c) Si occupa autonomamente del coordinamento delle diverse professionalità coinvolte nel progetto/processo, controlla per fasi il progetto, verifica costantemente l'impiego delle risorse e si tiene in costante collegamento con superiori e colleghi, prospettando soluzioni autonome ai problemi riscontrati	
CAPACITA' DI GESTIONE DEI CONFLITTI	a) Nell'attività di coordinamento e di gestione si lascia coinvolgere in problemi di conflitto interni e/o esterni per i quali non sempre riesce ad assumere le decisioni opportune, richiedendo l'intervento dei superiori b) Tende a risolvere i conflitti interni e/o esterni adoperandosi attivamente e personalmente per la loro soluzione mediata e condivisa senza lasciarsi coinvolgere in prima persona c) Si impegna per prevenire i conflitti interni e/o esterni ricercando la condivisione di regole e valori di comportamento sottolineando gli obiettivi comuni	
COMPORTAMENTO A FRONTE DI ERRORI PROPRI	a) Accetta semplicemente la correzione dei propri errori b) Accetta con un processo di critica attiva la correzione dei propri errori c) Utilizza i propri errori per migliorare	
ATTITUDINE ALL'AGGIORNAMENTO	a) Non si mostra interessato ai problemi dell'aggiornamento b) E' disponibile e interessato ai momenti di aggiornamento c) Informa i colleghi e si impegna per applicare con loro quanto di nuovo ha appreso	
Totale punteggio		

Il Dirigente Responsabile

timbro U.O./Servizio

Il Responsabile valutatore

firma leggibile

firma leggibile

Il Supervisore

firma leggibile

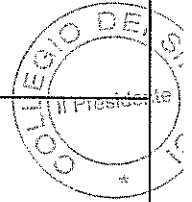
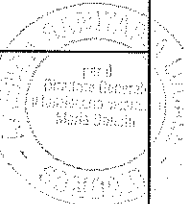
Collaboratore valutato ed eventuali commenti

**Scheda per la valutazione permanente - Anno 2010 -
CATEGORIA (Ds)**

001003/9

Cognome nome

Profilo professionale (ex posizione funzionale /qualifica)

CRITERI DI VALUTAZIONE	ELEMENTI PER LA VALUTAZIONE a) 0 – 3 b) 4 – 7 c) 8 – 10	PUNTEGGIO da 0 a 10
IMPEGNO LAVORATIVO	a) Con fatica e con minima attenzione e dedizione porta a termine i compiti assegnati b) Porta a termine i compiti assegnati con soddisfacente attenzione e precisione c) Porta a termine i compiti assegnati con attenzione, precisione, impegno	
QUALITA' DELLA PRESTAZIONE IN RELAZIONE AL RUOLO	a) Risponde in modo appena soddisfacente allo svolgimento del ruolo in tutti i suoi aspetti (autonomia, coordinamento, responsabilità, capacità organizzativa) b) Risponde in modo soddisfacente allo svolgimento del ruolo in tutti i suoi aspetti (autonomia, coordinamento, responsabilità, capacità organizzativa) c) Risponde in modo decisamente al di sopra allo svolgimento del ruolo in tutti i suoi aspetti (autonomia, coordinamento, responsabilità, capacità organizzativa)	
GRADO DI COINVOLGIMENTO NEI PROCESSI AZIENDALI	a) Si limita ad eseguire i compiti assegnati senza coordinarsi con colleghi e superiori e si attiva solo se direttamente interessato e sollecitato b) Mantiene collegamenti con colleghi e superiori per la verifica della coerenza del proprio operato con gli obiettivi definiti c) Promuove costanti collegamenti con i colleghi e superiori e opera tenendo sempre presente gli obiettivi definiti	
INIZIATIVA PERSONALE E CAPACITA' DI PROPORRE SOLUZIONI MIGLIORATIVE E INNOVATIVE	a) Realizza i compiti assegnati solo nel rispetto di regole e procedure definite b) Solo saltuariamente avanza proposte per migliorare e/o innovare procedure e processi vigenti c) Nel rispetto delle procedure esistenti per raggiungere l'obiettivo definito, qualora riscontri delle problematiche o delle incoerenze, si occupa attivamente della loro soluzione in collegamento con colleghi e superiori	
CAPACITA' DI TUTORING E DIDATTICA	a) Non si occupa della crescita della professionalità guidata limitandosi a generiche richieste di momenti didattici esterni b) Attraverso l'attribuzione di compiti progressivamente complessi promuove la crescita delle persone assegnate con momenti di formazione interni all'Unità Operativa c) Attraverso l'attribuzione di compiti progressivamente complessi, promuove la crescita delle persone assegnate, cura la formazione permanente attraverso la verifica con l'interessato degli obiettivi formativi raggiunti o da raggiungere	
COMPORTAMENTO DI FRONTE ALLE PROCEDURE/PROTOCOLLI IN ATTO	a) Non sempre li applica b) Li accetta, semplicemente c) Li conosce, li applica e li trasmette agli altri	
ATTEGGIAMENTO COLLABORATIVO	a) Non collabora con i colleghi b) Ha normali relazioni con i colleghi c) Ricerca e sviluppa relazioni professionali con i colleghi orientate ad agevolare il lavoro di gruppo	
COMPORTAMENTO A FRONTE DI NOVITA' METODOLOGICHE E TECNICHE	a) Accetta semplicemente l'inserimento di nuove metodiche b) Accetta le nuove metodiche e le applica con serietà c) Tende a introdurre nuove tecniche orientate al miglioramento del Servizio	
COMPORTAMENTO DI FRONTE AGLI IMPREVISTI	a) Non si attiva di fronte agli imprevisti b) Segnala gli imprevisti e collabora alla loro soluzione c) Affronta con padronanza casi imprevisti adottando soluzioni opportune	
ADATTAMENTO AI CAMBIAMENTI ORGANIZZATIVI	a) Si adatta semplicemente al ruolo assegnato b) È attento alle modifiche organizzative e si impegna ad adeguarsi al nuovo ruolo c) È attento agli eventi organizzativi, direttamente o indirettamente coinvolgenti e si adatta senza difficoltà alle soluzioni di volta in volta individuate, in relazione alle necessità riscontrate e agli obiettivi definiti	

CRITERI DI VALUTAZIONE	ELEMENTI PER LA VALUTAZIONE a) 0 – 3 b) 4 – 7 c) 8 – 10	PUNTEGGIO da 0 a 10
ORIENTAMENTO VERSO L'UTENTE	a) Non ha un approccio soddisfacente verso l'utente b) Realizza il compito assegnato con attenzione predominante verso le esigenze interne organizzative c) Nel realizzare il compito assegnato, tiene in considerazione sia le esigenze dell'organizzazione che le aspettative/esigenze dell'utente, operando con attenzione e cortesia	
CAPACITA' DI GESTIONE PROGETTI/PROCESSI	a) Nell'esecuzione di un progetto/processo partecipa esclusivamente alla realizzazione delle singole fasi di sua competenza b) Si integra con le diverse professionalità coinvolte nel progetto/processo, perseguendo l'uso ottimale delle risorse impiegate, ricorrendo ai superiori per indicazioni c) Si occupa autonomamente del coordinamento delle diverse professionalità coinvolte nel progetto/processo, controlla per fasi il progetto, verifica costantemente l'impiego delle risorse e si tiene in costante collegamento con superiori e colleghi, prospettando soluzioni autonome ai problemi riscontrati	
CAPACITA' DI GESTIONE DEI CONFLITTI	a) Nell'attività di coordinamento e di gestione si lascia coinvolgere in problemi di conflitto interni e/o esterni per i quali non sempre riesce ad assumere le decisioni opportune, richiedendo l'intervento dei superiori b) Tende a risolvere i conflitti interni e/o esterni adoperandosi attivamente e personalmente per la loro soluzione mediata e condivisa senza lasciarsi coinvolgere in prima persona c) Si impegna per prevenire i conflitti interni e/o esterni ricercando la condivisione di regole e valori di comportamento sottolineando gli obiettivi comuni	
COMPORTAMENTO A FRONTE DI ERRORI PROPRI	a) Accetta semplicemente la correzione dei propri errori b) Accetta con un processo di critica attiva la correzione dei propri errori c) Utilizza i propri errori per migliorare	
ATTITUDINE ALL'AGGIORNAMENTO	a) Non si mostra interessato ai problemi dell'aggiornamento b) E' disponibile e interessato ai momenti di aggiornamento c) Informa i colleghi e si impegna per applicare con loro quanto di nuovo ha appreso	
Totale punteggio		

Il Dirigente Responsabile

timbro U.O./Servizio

Il Responsabile valutatore

firma leggibile

firma leggibile

Il Supervisore

firma leggibile

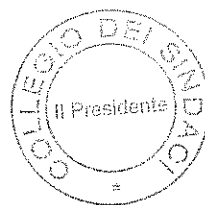
Collaboratore valutato ed eventuali commenti

li

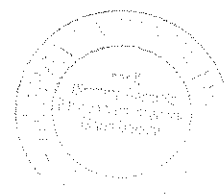


Regione
Lombardia

ASL Sondrio



001003/111



***AZIENDA SANITARIA LOCALE
della PROVINCIA di SONDRIO***

**ISTRUZIONI GENERALI PER LA
VALUTAZIONE ANNO 2000
DEL PERSONALE DELL'AREA DI
COMPARTO**

(Manuale ad uso dei Valutatori)

PREMESSA

La valutazione del personale per l'anno 2000, rispetto a quella del 1999, ha subito una sostanziale trasformazione, sia nelle logiche e finalità di riferimento, che nel processo di valutazione stesso, anche in funzione di recenti accordi sindacali.

Lo scopo di questa scheda è di chiarire con precisione i cambiamenti avvenuti e di aiutarvi a valutare i vostri collaboratori in modo concreto, completo ed obiettivo. Ricordiamo che la valutazione dei collaboratori rappresenta uno dei fondamentali compiti di un capo nel proprio ruolo di guida e di coordinamento del personale. Tale valutazione inoltre, se condotta sistematicamente, vi permetterà di utilizzare al meglio i vostri collaboratori e, nello stesso tempo, darà loro la possibilità di sviluppare le proprie capacità e di migliorare il loro rendimento.

IL PRINCIPALE CAMBIAMENTO RISPETTO AL 1999

Mentre nel 1999 la valutazione aveva effetti esclusivamente su una gratificazione di tipo economico, i risultati della valutazione 2000, sulla base degli accordi sindacali, saranno acquisiti nei fascicoli personali dei valutati e saranno presi in considerazione in funzione degli sviluppi di carriera dei singoli.

Come ben si intuisce, tale cambiamento produce due sostanziali effetti:

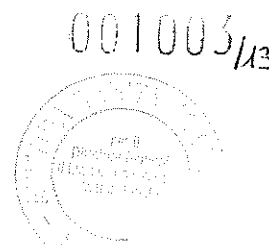
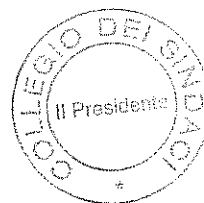
- Da un lato incrementa in modo rilevante la responsabilità del valutatore nei confronti del proprio collaboratore, in quanto il suo giudizio non influisce più unicamente su una gratificazione a breve termine, ma ha una influenza diretta anche sul futuro lavorativo e professionale dello stesso collaboratore.
- In secondo luogo, il sistema di valutazione, dal punto di vista dell'Azienda, se nel 1999 poteva venire considerato come un meccanismo per distribuire risorse economiche, con il cambiamento intervenuto diventa anche uno strumento centrale della politica di gestione e sviluppo delle risorse umane e di sviluppo organizzativo dell'intera Azienda.

Ciò incrementa ulteriormente la responsabilità dei valutatori, orientata non solo nei confronti dei propri collaboratori, ma anche nei confronti del processo di sviluppo dell'Azienda. Ciò spiega, data la rilevanza di tale cambiamento, perché l'Azienda si sia preoccupata di organizzare su tale argomento alcune giornate di studio indirizzate a tutti i valutatori.

La motivazione, come ben si intuisce, è che si giunga ad **UNA COMPLESSIVA OMOGENEITÀ DEI CRITERI DI GIUDIZIO DA PARTE DI TUTTI I VALUTATORI**



Regione
Lombardia
ASL Sondrio



LE NOVITA' PER LA VALUTAZIONE RELATIVA AL 2000

Dato il mutamento dell'obiettivo descritto precedentemente si sono dovute introdurre alcune sostanziali innovazioni, sia di natura concettuale, che di natura tecnica.

1. Il valutatore è chiamato a giudicare il proprio collaboratore, sia dal punto di vista della prestazione prodotta, che del potenziale che manifesta in relazione al proprio sviluppo professionale. I due termini possono essere così definiti:

PRESTAZIONE

Capacità visibilmente manifestata nello svolgimento di compiti e mansioni previste dalla posizione ricoperta e nel raggiungimento di risultati rispetto ad obiettivi conferiti o coerenti con la stessa posizione, mettendo in atto comportamenti concreti consoni con le finalità perseguite

POTENZIALE

Attitudine visibilmente manifestata a mantenere o migliorare i risultati raggiunti anche negli anni futuri, sulla base di atteggiamenti complessivi di tipo positivo sia nei confronti del proprio processo di sviluppo professionale, che nei confronti dell'Azienda; attitudini ed atteggiamenti che possono qualificare il valutato come candidato a posizioni di grado superiore.

Occorre sottolineare il fatto che dalla analisi della valutazione del 1999 si è avvertito che gli stessi valutatori si trovarono a ragionare sia in termini di prestazione, che in termini di potenziale, senza però poter tradurre questo loro giudizio nello strumento di cui disponevano. La innovazione descritta quindi tende ad introdurre un correttivo per razionalizzare meglio il giudizio da parte dei valutatori, così come gli stessi hanno richiesto.

2. La conseguenza del punto precedente è che mentre nel 1999 si invitavano i valutatori a giudicare le singole voci oggetto di valutazione indipendentemente dalle altre (e ciò era coerente con il concetto di prestazione, e quindi di singolo compito o singolo comportamento), con l'introduzione del concetto di "potenziale" occorre valutare il collaboratore nel suo complesso, giungendo quasi ad un "profilo" che globalmente ne qualifichi i punti di forza e i punti di debolezza.
3. I criteri e le voci di valutazione, unitamente alla descrizione esemplificativa delle stesse voci, non sono cambiate rispetto al 1999. Il lay out della Scheda è stato rielaborato, distinguendo, come messo in evidenza dall'Allegato 1, le voci afferenti all'**AREA DELLA PRESTAZIONE**, rispetto alle voci afferenti all'**AREA DEL POTENZIALE**. La sostanziale differenza è che con la prestazione vengono valutate le capacità ed i comportamenti dei collaboratori, mentre con il potenziale si valutano le loro attitudini ed i loro atteggiamenti, sulla base delle seguenti definizioni:

CAPACITA'

ABILITÀ, IMPEGNO ED ESPERIENZA MATURATA NELLO SVOLGERE IL PROPRIO RUOLO E NEL RISPONDERE DI COMPITI E RISULTATI

COMPORTAMENTO

MODALITÀ DI INSTAURARE RAPPORTI CON LE PERSONE E RELAZIONI GESTIONALI CON FENOMENI ED AREE DI PROBLEMI

ATTITUDINE

PREDISPOSIZIONE ED INCLINAZIONE AD AFFRONTARE SITUAZIONI ED AREE DI PROBLEMI, PRESENTI E FUTURI, IN MODO EFFICACE

ATTEGGIAMENTO

ORIENTAMENTI, CARATTERISTICHE E MANIFESTAZIONE DI OPINIONI NEI CONFRONTI DI SÉ, DEGLI ALTRI E DELLA REALTÀ

4. Una ulteriore innovazione rispetto al 1999 è motivata dalla necessità per i valutatori di esprimere per il 2000 giudizi più articolati e più rispondenti alla realtà sia presente, che futura, riferita al collaboratore. A tale scopo, è stata impostata una scala di valutazione basata su 11 gradi, abbandonando la scala di 3 gradi, che inevitabilmente lasciava agli stessi valutatori pochi margini di manovra.

Occorre a tale proposito sottolineare che con tale scelta da un lato si agevola il valutatore offrendogli maggiore articolazione di giudizio, dall'altro gli si prospetta una modalità più sofisticata di gestire il processo di valutazione. Ciò è coerente con l'introduzione del tema del "potenziale": se infatti valutare una prestazione è un fatto sufficientemente immediato e visibile (ovvero un compito è stato svolto o non è stato svolto), il giudizio sul potenziale è più complesso, in quanto rappresenta da parte del capo una predizione su eventi o fatti futuri (giudizio che comunque inevitabilmente viene formulato e quindi lo strumento cerca di razionalizzare). Il compito che in questo modo si richiede al valutatore è quello di soddisfare una componente essenziale del proprio ruolo di leader, che consiste nell'individuare all'interno del proprio gruppo i "talenti" emergenti, tenendo conto anche di atteggiamenti ed attitudini.

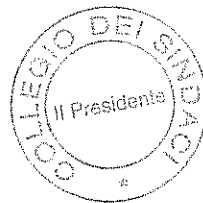
Al fine di tentare di omogeneizzare i comportamenti ed i giudizi dei valutatori è stato sinteticamente descritto nell'Allegato 2 il significato da attribuire ad ogni valore della scala di valutazione.

5. La valutazione complessiva di un collaboratore da parte del proprio capo dovrebbe dare vita ad un "profilo", come rappresentato in via del tutto esemplificativa nell'Allegato 3, che articola il giudizio su punti di forza e punti di debolezza. E' da sottolineare che la rilevazione dei punti di debolezza non rappresenta un fattore negativo per il collaboratore, ma, al contrario, gli offre la possibilità, sulla base delle strategie dell'Azienda, di essere inserito in eventuali percorsi formativi, in grado di colmare le lacune individuate. Ciò sulla base del concetto che è l'Azienda responsabile di mettere in grado il proprio patrimonio umano di esprimere al meglio la propria potenzialità.
6. Un ultimo elemento introdotto nella metodologia è il fatto che tutte le valutazioni espresse da un valutatore nei confronti dei propri collaboratori, prima di essere esplicitate agli stessi collaboratori, debbano essere soggette ad una supervisione da parte del capo del valutatore



Regione
Lombardia

ASL Sondrio



001003/15

stesso. Tale supervisione da parte del capo del valutatore non ha l'obiettivo di intervenire nei contenuti dei giudizi espressi (nei confronti dei quali il capo del valutatore non ha il diritto di imporre modifiche), ma di essere a tutela della omogeneità nella applicazione della metodologia e di rendersi conto, attraverso tale dialettica, dello stato del "patrimonio umano" esistente all'interno della propria struttura.

UNA "TRAPPOLA" DI TIPO CULTURALE

Qualsiasi sistema di valutazione, e quindi anche quello sino a questo momento descritto, contiene in sé una "trappola" di tipo culturale, di cui sia i valutatori, che i valutati sono potenzialmente vittime. Utilizzando tali sistemi scale numeriche (nel nostro caso da 0 a 10), si è inevitabilmente indotti ad equiparare un giudizio sintetico ad un "voto", che riporta culturalmente all'esperienza scolastica: ovvero essere promossi o bocciati; essere giudicati positivamente o negativamente. E' una "trappola" della quale occorre essere consapevoli che difficilmente si può sfuggire. Sulla base della esperienza di chi scrive, occorre mettere in evidenza come fondamentalmente sia su tale vincolo culturale che si sono "bruciati" gran parte dei sistemi di valutazione delle prestazioni e del potenziale nelle organizzazioni, sia private, che pubbliche.

L'argomento di fondo su tale problema è che i **PROCESSI EDUCATIVI** sono una cosa totalmente diversa dai **PROCESSI ORGANIZZATIVI**. Nelle istituzioni educative avere uno zero in alcune materie prelude ad una bocciatura e quindi alla inibizione di un passaggio ad una classe superiore. Nelle istituzioni produttive avere uno zero nella prestazione e un 10 nel potenziale può significare semplicemente che una persona non è utilizzata nella mansione giusta. Viceversa, avere uno zero nel potenziale e un 10 nella prestazione significa che si tratta di una risorsa umana estremamente valida, mantenendola nella posizione in cui si trova. Si tratta ovviamente solo di esempi estremi.

SUGGERIMENTI AI VALUTATORI PER LA GESTIONE DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

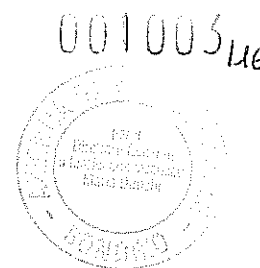
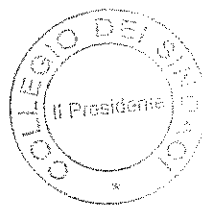
I suggerimenti di seguito espressi perseguono lo scopo di offrire alcune indicazioni di comportamento ai valutatori, con la finalità di raggiungere l'obiettivo di omogeneizzazione dei loro modelli di giudizio:

1. Il valutatore deve concentrarsi sul giudizio da esprimere nei confronti del proprio collaboratore relativamente al periodo che intercorre tra lo 01.01.2000 e il 31.12.2000
2. Il collaboratore deve essere preliminarmente informato sui contenuti di lavoro, sulle aspettative nei suoi confronti e sulle modalità di valutazione in relazione alle quali sarà coinvolto.
3. Prima di avviare il processo di valutazione, si consiglia al valutatore di leggere attentamente sia le istruzioni per la compilazione della scheda, sia tutte le definizioni date per le varie voci oggetto di valutazione, che per la scala di valutazione prevista



Regione
Lombardia

ASL Sondrio



4. Occorre che il valutatore rifletta attentamente sulla attività svolta dal collaboratore relativamente al periodo considerato per quanto riguarda la prestazione da lui offerta, cercando di correlare tale giudizio alle potenzialità che potrebbe esprimere in futuro autonomamente.
5. Occorre sempre basare la valutazione su ciò che il valutatore ha constatato di persona, ovvero su dati, fatti e circostanze, e non su opinioni soggettive, ipotesi od impressioni generiche. Per questo è opportuno preoccuparsi di annotare di volta in volta e raccogliere tutto ciò che può interessare la valutazione: ciò per considerare dati, fatti e circostanze relativi a tutto il periodo di tempo preso in considerazione dalla valutazione, e non solo quelli più recenti e solo quelli che si ricordano.
6. Occorre ricordarsi di valutare sempre la prestazione del collaboratore con riferimento alle specifiche mansioni che ha svolto nel periodo considerato. In relazione al potenziale del collaboratore, occorre formulare una previsione sulla base della domanda che il valutatore pone a se stesso, ovvero: "Potrebbe essere il mio successore?"
7. E' inutile raccomandare la massima obiettività nella valutazione, ovvero non lasciarsi influenzare da sentimenti personali (simpatie, antipatia, amicizia, parentela, etc.); da opinioni altrui; da valutazioni precedenti, proprie o di altri.
8. Occorre utilizzare tutti i gradi di giudizio della scala di valutazione, evitando la tendenza a limitarsi solo ai più alti o ai più bassi, evitando però anche nel contempo di concentrarsi solo sui gradi intermedi. E' necessario puntualizzare, sulla base della esperienza di chi scrive, che un atteggiamento "burocratico" nei confronti del nuovo modello di valutazione descritto nel presente documento si tradurrebbe non solo in uno sgarbo, ma addirittura in un danno nei confronti del proprio collaboratore.

SUGGERIMENTI AI VALUTATORI RELATIVAMENTE AL COLLOQUIO DI VALUTAZIONE CON I PROPRI COLLABORATORI

La metodologia di valutazione delle prestazioni e del potenziale descritta nel presente documento ha una duplice valenza:

PER IL CAPO

Rappresenta uno strumento sistematico di **COMUNICAZIONE** nei confronti del proprio gruppo di collaboratori e, in quanto tale, una modalità di rapporto che si sviluppa quotidianamente nell'arco dell'intero anno di lavoro in comune, ma che trova un suo momento di formalizzazione nel **COLLOQUIO DI VALUTAZIONE**, da programmare nel momento definito dalla metodologia nei confronti di tutti i valutatori

PER L'AZIENDA

Rappresenta un momento per "fotografare" lo stato di sviluppo professionale del proprio patrimonio umano, in modo da formulare le strategie più opportune per garantire lo Sviluppo Organizzativo

dell'Azienda (ovvero decisioni in merito a cambiamenti organizzativi, sentieri di carriera, miglioramento delle performances, miglioramenti del clima organizzativo; etc.)

L'aspetto comunicativo del processo di valutazione tra capo e collaboratore rappresenta quindi uno dei momenti fondamentali dell'intera metodologia.

Nella sostanza il **PROCESSO COMUNICATIVO** previsto dalla metodologia dovrebbe svilupparsi secondo il seguente iter:

1. Il capo comunica costantemente ai collaboratori le proprie aspettative nei confronti delle prestazioni da loro attese e i criteri di valutazione con i quali saranno giudicati
2. Nel momento di "lancio" da parte dell'Azienda del ciclo di valutazione, il valutatore esprime i propri giudizi, sulla base della scheda e della griglia di valutazione prevista dalla metodologia, elaborando una bozza, che preveda i "profili" dei singoli valutati.
3. Il valutatore, al termine della propria riflessione, confronta i giudizi con il proprio capo, che assume il ruolo, come descritto precedentemente, di "supervisore", ovvero garante della omogeneità nella applicazione della metodologia. E' da sottolineare il fatto che tale componente del procedimento offre una garanzia al valutatore nei confronti dei propri collaboratori.
4. A seguito della procedura descritta, il valutatore programma i colloqui formali di valutazione nei confronti dei singoli collaboratori.
5. Al termine dei colloqui, le Schede, debitamente compilate e firmate sia dal valutatore, che dal valutato, vengono indirizzate alla Direzione del Personale.

Relativamente al colloquio di valutazione, momento cruciale dell'intero processo, sia dal punto di vista del rapporto tra capo e collaboratore, sia dal punto di vista del futuro del valutato, si suggeriscono i seguenti modelli di comportamento da adottare da parte dello stesso valutatore:

□ **ASCOLTARE**

L'esposizione che il collaboratore fa del lavoro compiuto, la sua analisi delle cause di successo o di insuccesso e i suoi suggerimenti per migliorare. Ciò è indispensabile per comprendere meglio il collaboratore ed il suo atteggiamento verso il lavoro.

□ **CHIEDERE INFORMAZIONI**

Per stabilire con chiarezza quale è la situazione, quali risultati non si sono ottenuti e perché, quali difficoltà sono sorte, quali sono le azioni da intraprendere.

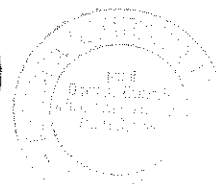
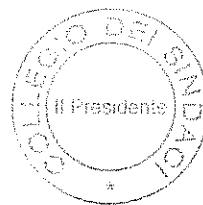
□ **FORNIRE INFORMAZIONI**

Utili al collaboratore per inquadrare meglio i propri risultati e le proprie difficoltà e l'impostazione degli obiettivi e dei piani di lavoro futuri



Regione
Lombardia

ASL Sondrio



001003/18

□ **AIUTARE**

Il collaboratore a superare situazioni difficili o a recuperare il ritardo, suggerendo tutte le azioni opportune per rendere il lavoro più agevole ed efficace.

□ **INTEGRARE**

I risultati e gli sforzi del collaboratore con quelli delle altre persone sul cui lavoro egli influisce o da cui viene influenzato e condizionato.

□ **DIRIGERE**

Fornendo al collaboratore le istruzioni necessarie per orientare i propri sforzi verso obiettivi, priorità, risorse