

Modello del sistema di valutazione del Personale

Stato delle edizioni

Edizione n°	Motivo della edizione	Data
1	Prima emissione	03/07/2026

Approvazione ed emissione

	Data	Firma
Verificato ed approvato – C.d.A. Amag S.p.A Deliberazione n. 136	08/05/2026	Il legale Rappresentante Dott. Stefano Franciolini
Verificato ed approvato – C.d.A. So.Ge.R.I S.p.A	12/05/2026	Il legale Rappresentante Ing. Mauro Bressan
Verificato ed approvato –Determina Amag Reti Gas S.p.A n. 33	23/06/2026	Il legale Rappresentante Dott. Andrea Biancato

1. Premessa

Il presente modello del sistema di valutazione del personale è stato elaborato sulla base dei criteri generali di valutazione che saranno condivisi con le organizzazioni sindacali e si pone l'obiettivo di fornire alle società interessate un sistema oggettivo di valutazione sulla base: delle esigenze richieste, dalle peculiarità, delle proprie realtà organizzative.

La realizzazione di un modello di sistema valutazione delle prestazioni deriva dalla convinzione che lo sviluppo delle attività aziendali sia fortemente condizionato dalla capacità di attivare le competenze e le energie professionali presenti all'interno, coinvolgendo il personale e favorendone l'identificazione negli obiettivi societari. Lo sviluppo di qualsiasi organizzazione, infatti, richiede la valorizzazione del contributo di tutti gli operatori che ne fanno parte, in funzione del ruolo ricoperto e dei compiti assegnati.

Le finalità del processo di valutazione del personale, sia aziendali che personali, vengono riassunte qui di seguito:

1. **sviluppo:** contribuire alla crescita delle persone meritevoli, lungo un arco temporale coerente. Si valuta per stabilire se il dipendente meriti un incarico differente o un passaggio formale di carriera;
2. **conoscenza ed incentivazione:** avere un quadro chiaro sul livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati e sul contributo quantitativo e qualitativo del dipendente. Si valuta per sapere se il singolo ha raggiunto degli obiettivi prefissati per riconoscere un premio/incentivo;
3. **feedback e motivazione:** restituire al dipendente informazioni sulla sua performance. Si parte dal presupposto che per essere adeguatamente motivato il singolo debba conoscere le esigenze dell'organizzazione in cui opera per poter adattare i propri comportamenti. Si valuta per comunicare al dipendente se i suoi comportamenti e i suoi risultati sono in linea con le attese dell'azienda;
4. **formazione:** individuare i gap di competenza. Si enfatizzano le conoscenze e i comportamenti del dipendente, cercando di individuare eventuali aree di criticità o semplici spazi di miglioramento. Si valuta per costruire percorsi formativi adeguati a reali esigenze.

Il suddetto sistema di valutazione risponde altresì alle direttive dettate dalla Legge 6/11/2012 n. 190 "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione" e al D.Lgs. 33/2013 in materia di riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione delle informazioni da parte delle Pubbliche Amministrazioni, alle linee guida dell'ANAC per l'attuazione della normativa di prevenzione della corruzione e trasparenza da parte delle società e degli enti di diritto privato controllati e partecipati dalle pubbliche amministrazioni e dagli enti pubblici economici e, non ultimo alla Direttiva Europea 2023/970 che dovrà essere recepita dagli stati membri entro il mese di giugno 2026, che mira a rafforzare l'applicazione del principio della parità di retribuzione tra uomini e donne per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore, tramite la trasparenza retributiva e i relativi meccanismi di applicazione.

2. I soggetti valutati

Il modello del sistema di valutazione della performance è applicabile al seguente personale in servizio presso le società Amag spa, Amag Reti Gas spa e So.Ge.R.I. s.p.a.

- Dirigenti;
- Personale dipendente inquadrato nelle restanti categorie come da CCNL Utilitalia Gas Acqua.

3. Elementi oggetto di valutazione

Ogni dipendente sarà valutato, sulla base dei comportamenti individuali, legati al dizionario delle competenze.

3.1 Valutazione delle performances individuali e percorsi di miglioramento professionale

Le competenze sono il patrimonio complessivo di qualità personali e conoscenze professionali che i dipendenti posseggono e che vengono utilizzate per lo svolgimento delle prestazioni lavorative. È un capitale, un bene valutabile, osservabile e migliorabile nel tempo attraverso processi di apprendimento e sviluppo. Le competenze si traducono in comportamenti individuali e sono tra loro strettamente connessi. Tale valutazione ha l'obiettivo di analizzare le performances del dipendente in relazione alle attese dell'organizzazione.

Le schede di valutazione rappresentano uno strumento indispensabile per condividere con il responsabile diretto di riferimento l'eventuale percorso formativo volto al miglioramento personale e professionale del collaboratore. Il confronto è un momento estremamente importante per definire le azioni di miglioramento ed il corretto percorso di sviluppo professionale.

La valutazione del personale avviene attraverso l'analisi delle seguenti competenze:

1. capacità di lavoro di gruppo;
2. capacità di individuare e risolvere i problemi;
3. tensione al risultato e alla qualità del lavoro;
4. formazione e sviluppo professionale;
5. orientamento al cliente interno ed esterno;
6. competenze tecniche nella mansione;
7. codice etico e buone prassi;
8. flessibilità.

Per i dirigenti, ed il personale responsabile di funzione inquadrato ai livelli 8 e Quadro si analizzeranno altresì le seguenti competenze:

9. capacità di guidare i collaboratori e leadership
10. modalità di programmazione, utilizzo e rendicontazione delle risorse assegnate

Le tipologie sopra espresse potranno essere modificate inserendo delle voci maggiormente attinenti al servizio presso il quale il lavoratore è inserito.

A ciascun comportamento organizzativo sono associate quattro fasce di valutazione per ciascuna delle quali sono definiti i corrispondenti descrittori, che esprimono le caratteristiche che il valutato dimostra. Le fasce di valutazione e i relativi punteggi sono i seguenti:

1. prima fascia: punteggio 1 - insufficiente;
2. seconda fascia: punteggio 2 – sufficiente/discreto;
3. terza fascia: punteggio 3 - buono;
4. quarta fascia: punteggio 4 ottimo/eccellente.

Il dettaglio di ogni comportamento organizzativo è contenuto nell'allegato A) "Dizionario delle competenze"

4. Modalità e tempi del processo di valutazione

Il processo di valutazione avviene annualmente di norma nel secondo semestre, e prende in considerazione i comportamenti relativi all'esercizio precedente.

Il processo di valutazione deve concludersi entro il mese di settembre dell'anno successivo a quello di riferimento della valutazione attraverso l'utilizzo delle apposite schede di cui agli allegati B) e C) del presente documento, al fine di programmare eventuali percorsi formativi, riconoscimenti e progressioni di carriera con decorrenza dal mese di gennaio dell'anno successivo.

La valutazione dei dirigenti o del personale responsabile di funzione è effettuata dall'A.D./Presidente e/o dal dirigente di area.

La valutazione deve avvenire attraverso un confronto diretto tra i soggetti valutati e il responsabile valutatore, in un momento dedicato, attraverso l'illustrazione delle attività svolte e il confronto sul grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati. Durante gli incontri sarà sempre presente il responsabile o un collaboratore dell'area Risorse Umane in qualità di mediatore e, se richiesto dal collaboratore, un osservatore sindacale.

Prima dell'eventuale determinazione di valutazione negativa il dirigente/Amministratore assicura il contraddittorio al collaboratore.

La valutazione del personale inquadrato nelle restanti categorie è effettuata dal responsabile diretto di servizio che dovrà a sua volta condividere la valutazione con il dirigente/Amministratore gerarchicamente superiore.

E' necessario che la valutazione avvenga attraverso un confronto diretto tra i soggetti, in un momento dedicato, attraverso l'illustrazione delle attività svolte e il confronto sul grado di conoscenza acquisita nonché sulle eventuali nuove competenze richieste. Durante gli incontri sarà sempre presente il responsabile o un collaboratore dell'area Risorse Umane in qualità di mediatore e, se richiesto dal collaboratore, un osservatore sindacale.

Prima dell'eventuale determinazione di valutazione negativa il valutatore assicura il contraddittorio al collaboratore.

5. Allegati

A) Dizionario delle competenze;

B) Scheda tipo di valutazione del personale dirigenziale e del personale responsabile di funzione inquadrato ai livelli 8 e Quadro;

C) Scheda tipo di valutazione del personale impiegato e operai

Competenza	Punteggio- Giudizio	Descrizione
CAPACITA' DI LAVORO IN GRUPPO Questo indicatore considera i seguenti aspetti: attitudine alla mediazione tra i componenti di un gruppo di lavoro (ufficio o squadre operative); capacità di dare spazio a caratteristiche e competenze individuali così che possano contribuire all'arricchimento professionale e relazionale del gruppo; capacità di sostenere lo spirito di cooperazione in vista di obiettivi comuni tra soggetti con competenze diverse; disponibilità a lavorare con gli altri indifferentemente da preferenze e simpatie personali.	1-Insufficiente 2 - Sufficiente 3 – Buono 4 – Ottimo /Eccellente	Poni scarsa attenzione alle dinamiche interne al gruppo e talvolta generi conflitti e contrasti che sottovaluti nei loro effetti. Hai poca propensione a riconoscere e ricorrere alle professionalità e competenze degli altri. Ti manca lo spirito di cooperazione e hai l'abitudine a lavorare in maniera individuale. Comprendi l'importanza della mediazione e la risoluzione dei conflitti all'interno del gruppo, ma i tuoi interventi sono limitati o poco efficaci. Hai una propensione al lavoro solista, solo in casi eccezionali permetti ai tuoi collaboratori/colleghi di supportarti per il raggiungimento del risultato. Lo spirito di squadra ti interessa solo marginalmente, sei poco interessato a conoscere i tuoi colleghi/collaboratori e con loro hai rapporti esclusivamente formali. Partecipi attivamente al lavoro di squadra e al confronto, attraverso un atteggiamento collaborativo e solidale nei confronti degli altri. Incoraggi i collaboratori a mettere in atto le proprie competenze per il raggiungimento del risultato. Metti in atto azioni in sintonia con lo spirito del gruppo per la ricerca di obiettivi comuni. Cerchi di anteporre, non riuscendoci sempre, gli obiettivi di gruppo rispetto alle preferenze e simpatie individuali. Hai ottima capacità di ascolto, immedesimazione e comprensione degli altri. Ritieni che sia fondamentale permettere ai collaboratori /colleghi di esprimere le proprie conoscenze e competenze al fine di garantire l'arricchimento professionale del gruppo e un maggiore valore aggiunto per l'azienda. Sei in grado di creare, trasmettere e promuovere i valori di identità del gruppo lavorando indifferentemente con tutti i componenti del gruppo senza distinzioni o preferenze.

	Competenza	Punteggio- Giudizio	Descrizione
2	CAPACITA DI INDIVIDUARE E RISOLVERE I PROBLEMI Questo indicatore considera i seguenti aspetti: - capacità di selezionare e identificare i “veri problemi”, quelli dalla cui soluzione dipende il risultato del proprio lavoro; - capacità di analizzare il problema osservandolo da diversi punti di vista, identificandone le cause; - capacità di identificare più soluzioni alternative e di valutare l’impatto e i rischi di ciascuna; - capacità di risolvere il problema: scelta e realizzazione delle azioni risolutive.	1 – Insufficiente	Non intuisce e non individui il vero problema e non orienta l’analisi per risolverlo. Non riesce a dare un’organizzazione logica delle cause del problema. Identifica soluzioni che non tengono in considerazione gli effetti negativi che producono sull’organizzazione o sul cliente. Il risultato prodotto non è efficace rispetto alle esigenze organizzative e richiede l’intervento di altre figure.
		2 – Sufficiente	Intuisce il vero problema ma non riesce a orientare l’analisi per giungere ad identificare possibili soluzioni. Ripercorre gli stessi schemi di risoluzione non valorizzando gli elementi specifici di ogni problema. Identifica un numero di soluzioni limitate senza considerare i rischi e gli impatti organizzativi o sul cliente. La risoluzione del problema è poco incisiva ed efficace e talvolta richiede l’intervento di altre figure.
		3 - Buono	Inquadra il vero problema e identifica le cause su cui andare ad incidere. Identifica soluzioni alternative efficaci e tempestive presidiando l’impatto positivo a livello operativo. La risoluzione del problema è chiara, efficace e congruente.
		4 –Ottimo/Eccellente	Inquadra e analizza il problema rapidamente identificando gli elementi chiave su cui andare ad agire. Identifica in modo logico e creativo soluzioni caratterizzate da significativi elementi di novità che minimizzano i rischi e massimizzano l’impatto positivo sull’azienda Implementa soluzioni che oltre a risolvere il problema contingente possono essere utilizzate da altri attori organizzativi.

	Competenza	Punteggio- Giudizio	Descrizione
3	TENSIONE AL RISULTATO E ALLA QUALITA' DEL LAVORO Questo indicatore considera i seguenti aspetti: - capacità di concentrare i propri sforzi e le proprie azioni in direzioni precise e finalizzate al raggiungimento di risultati realistici ma sfidanti; - capacità di perseverare nel raggiungimento del risultato anche a fronte di ostacoli e problemi; - capacità di presidiare la quantità e la qualità della prestazione di lavoro; - capacità di fissare e rivedere costantemente gli obiettivi e di definire piani di lavoro.	1 - Insufficiente	Lavori in modo dispersivo senza orientare con perseveranza i tuoi sforzi nel raggiungere i risultati del tuo lavoro. A fronte di ostacoli, problemi e imprevisti interrompi le attività in attesa di indicazioni. Lavori in modo discontinuo e approssimativo. Ciò che realizzi richiede costanti interventi correttivi.
			Ti limiti a gestire le attività routinarie fornendo un livello qualitativo e quantitativo di base. Sei a tratti discontinuo nella tua attività lavorativa e necessiti di sollecitazioni per superare imprevisti e ostacoli. Non ti poni obiettivi sfidanti e nel caso in cui ti vengano proposti non li accogli positivamente.
		3- Buono	Raggiungi i risultati che ti vengono richiesti, riuscendo a realizzarli con adeguata precisione, velocità e in quantità coerente con le aspettative. Affronti gli ostacoli e i problemi con qualche incertezza ma hai la capacità di perseverare nel presidio del tuo ruolo. Accetti gli obiettivi che ti vengono assegnati e li affronti proattivamente.
			Raggiungi i risultati finalizzando il tuo impegno al costante miglioramento dell'efficacia, della quantità e qualità del lavoro. Affronti gli ostacoli e i problemi con decisione e intraprendenza e sei fonte di stimolo per colleghi e, gli eventuali, collaboratori. Ti poni continui obiettivi sfidanti che richiedono grande impegno anche di medio-lungo periodo.
		4- Ottimo/Eccellente	

	Competenza	Punteggio- Giudizio	Descrizione
	FORMAZIONE E SVILUPPO PROFESSIONALE Questo indicatore considera i seguenti aspetti: approccio nei confronti della propria formazione; capacità di identificare le proprie esigenze formative; capacità di perseguire obiettivi di miglioramento individuale in autonomia; capacità di applicare sul campo nuove conoscenze e comportamenti a seguito di attività formative; diffusione delle proprie conoscenze e buone pratiche informazioni verso i colleghi e l'azienda.	1 - Insufficiente	Non sei in grado di identificare con chiarezza i tuoi bisogni formativi, e comunque la formazione non è per te una priorità. Hai necessità di continue sollecitazioni esterne per intraprendere un percorso di miglioramento individuale. Il tuo comportamento non si modifica a seguito della partecipazione ad attività formative. Anche se sollecitato, difficilmente metti a disposizione dei colleghi le tue conoscenze e competenze.
		2 – Sufficiente	Sei consapevole dell'importanza della formazione, tuttavia, per ragioni di priorità metti in secondo piano il tuo aggiornamento professionale. Partecipi alle attività formative imposte dall'azienda. Tendi a ripercorrere gli stessi schemi lavorativi e modifichi i tuoi comportamenti e le tue competenze solamente se strettamente collegati alla tua attività tecnica e organizzativa. Metti a disposizione dei colleghi le tue conoscenze limitatamente a quanto tu le ritenga prioritarie.
		3- Buono	Ritieni che la formazione sia uno strumento utile per la crescita professionale personale e per portare innovazione e produttività all'interno dell'Azienda. Ti aggiorni in modo autonomo sui temi inerenti il tuo ruolo. Frulisci in modo attivo alle proposte formative che provengono dall'Azienda ricavandoti adeguati spazi per partecipare con continuità all'attività proposta. Riesci ad utilizzare positivamente le competenze acquisite con la formazione. Se richiesto metti a disposizione dei colleghi le tue conoscenze e competenze.
		4- Ottimo/Eccellente	Ritieni che la formazione sia uno strumento indispensabile per la crescita professionale personale e per portare innovazione e produttività all'interno dell'ente. Ti aggiorni in modo autonomo sui temi inerenti il tuo ruolo e ricerchi occasioni di apprendimento relativo al contesto in cui opera l'azienda. Ricerchi in modo attivo proposte formative ricavandoti adeguati spazi per partecipare con continuità all'attività proposta. Riesci a far evolvere costantemente il tuo comportamento per migliorare la tua efficacia professionale. Crei occasioni per diffondere le tue conoscenze e competenze fra i colleghi e in azienda.

Competenza	Punteggio- Giudizio	Descrizione
ORIENTAMENTO AL CLIENTE E AI COLLEGHI Questo indicatore considera i seguenti aspetti: riconoscere i propri clienti interni ed esterni (utenti, colleghi...)- Ascoltare, capire ed analizzare le esigenze dei clienti interni o esterni; porre al primo posto la soddisfazione delle esigenze clienti, garantendo rispetto delle tempistiche e qualità di risultato; modificare le proprie decisioni di lavoro in relazione alle esigenze del cliente, in ottica di customer satisfaction; operare senza pregiudizio interagendo con culture differenti dalla propria.	1 - Insufficiente 2- Sufficiente 3- Buono 4- Ottimo/Eccellente	Tendi a non dare alcuna importanza alle problematiche che ti vengono poste sia dai clienti che dai colleghi; esse non sono la tua priorità e non restituisci mai un feedback ai tuoi interlocutori se non sollecitato da un superiore. Ascolti in maniera distratta i problemi che ti vengono posti e le tue abitudini lavorative non risentono minimamente di eventuali nuove esigenze che ti vengono prospettate dai clienti. Lasci che i tuoi pregiudizi abbiano il sopravvento sull'obiettività. Percepisci i clienti interni ed esterni come una parte del lavoro dal quale non puoi esimerti. Il cliente non è la tua priorità e fornisci il servizio minimo indispensabile, attenendoti in modo burocratico alle prescrizioni normative per l'erogazione dei servizi. Non verifichi se la risposta fornita sia adeguata al soddisfacimento delle esigenze del cliente e non modifichi mai l'iter procedurale. Raramente riesci ad operare senza pregiudizio nei confronti di clienti con culture o conoscenze differenti dalla tua. Hai buone capacità di ascolto e di analisi dei problemi posti. Alle richieste di informazione e/o erogazione/assistenza o di collaborazione del cliente rispondi in maniera precisa e competente verificando in che misura la tua risposta porta alla soddisfazione dell'esigenza espressa e hai la flessibilità di modificare i tuoi interventi nell'ottica della customer satisfaction. A volte lasci che il tuo pregiudizio abbia la meglio sull'obiettività con la quale dovresti erogare il servizio al cliente. Per te il cliente è al centro del tuo lavoro. Hai grandi capacità di ascolto e di analisi dei problemi posti e persegui il miglioramento continuo dell'organizzazione dei servizi Sei in grado di offrire un servizio ottimale e continuamente orientato al cliente. Effettui le analisi dei problemi posti e delle soluzioni adottate traendo da questi delle proposte utili per modificare l'organizzazione dei servizi e migliorare continuamente efficienza e qualità degli stessi. Operi senza pregiudizio in quanto sei un professionista obiettivo e la tua attenzione è focalizzata solo sulla soddisfazione del tuo interlocutore.

	Competenza	Punteggio- Giudizio	Descrizione
COMPETENZE TECNICHE NELLA MANSIONE Questo indicatore considera i seguenti aspetti: - possiede le competenze specifiche per la mansione da svolgere; - opera con costanza e precisione nell'esecuzione del proprio lavoro; - monitora i tempi e le scadenze da rispettare, organizzando le attività in funzione dell'obiettivo da raggiungere; - individua gli errori, ne comprende le cause, attiva azioni correttive e impara da essi.		1 - Insufficiente	Le competenze da te acquisite per la mansione ricoperta non sono sufficienti al corretto e puntuale svolgimento della tua attività lavorativa. Nonostante le continue sollecitazioni, sei impreciso ed approssimativo nell'esecuzione del lavoro affidato e non rispetti mai i tempi e le scadenze che ti sono state imposte. Hai molta difficoltà ad organizzarti l'attività lavorativa. Sbagli frequentemente ma non ti rendi conto dell'errore anche quando questo ti viene spiegato.
		2- Sufficiente	Hai limitate competenze specifiche nella mansione ricoperta che cerchi di compensare con la costanza e la perseveranza nel tuo lavoro. Nonostante qualche difficoltà di organizzazione del lavoro, normalmente riesci a rispettare i tempi e le scadenze imposte. Anche se non sei in grado di individuare autonomamente i tuoi errori, quando questi ti vengono evidenziati li comprendi e cerchi, non riuscendoci sempre, di non ripeterli.
		3- Buono	Le tue competenze tecniche nella mansione specifica sono molto buone. Hai un buon metodo di lavoro, preciso e puntuale. Monitori continuamente le scadenze e organizzzi le tue attività per il rispetto dei tempi dettati. Sei preciso e attento. Quando ti capita di sbagliare non ne fai un dramma, e anzi hai buone doti di analisi che ti permettono di porre in atto azioni correttive.
		4- Ottimo/Eccellente	Possiedi elevate competenze tecniche specifiche alla mansione ricoperta che metti in atto durante l'attività lavorativa in maniera precisa ed efficace. Non ti limiti a programmare i tempi e le scadenze, ma sei tu stesso che ti poni delle scadenze in modo da consegnare il lavoro nei tempi che ti sono stati richiesti dalla Governance o dalla normativa. Sei sempre molto attento a non commettere errori e quando questo accade ne cogli il lato positivo imparando dagli essi e ponendo in atto azioni o processi autocorrettivi che ne limitino la reiterazione.

Competenza	Punteggio- Giudizio	Descrizione
CODICE ETICO E BUONE PRASSI Questo indicatore considera i seguenti aspetti: rispetto dei contenuti del Codice Etico aziendale e della normativa 231 e 190 in materia di anticorruzione e trasparenza applicazione quotidiana dei comportamenti virtuosi nella normale pratica lavorativa	1 – Insufficiente	Non conosci, se non marginalmente, i contenuti del Codice Etico Aziendale e della normativa in materia di anticorruzione. Il tuo atteggiamento nei confronti della materia è passivo e non desta in te alcun interesse. I tuoi comportamenti ed i tuoi processi quotidiani, essendo gli stessi da sempre, non hanno subito alcuna variazione in virtù dell'adozione da parte dell'azienda dei sistemi anticorruzione ed Etica.
		Conosci i contenuti del Codice Etico e della normativa in materia di anticorruzione. Sei andato a leggere sul sito aziendale cosa comporta l'adozione di tali sistemi. Durante il tuo lavoro o i processi aziendali di tua competenza, cerchi di comprendere quali aree potrebbero essere maggiormente sensibili a tale fenomeno. Non riesci comunque ad essere sempre incisivo ed efficace nei cambiamenti che ti riproponi di effettuare.
	3 – Buono	Conosci a fondo la materia. Consideri l'etica e la normativa in materia di anticorruzione una normale prassi quotidiana alla quale tutti dovrebbero fare riferimento. Hai posto in atto azioni per orientare gli standard del tuo servizio o della tua organizzazione ai contenuti di Etica e buone prassi.
		Non solo conosci a fondo la materia, ma sei stato parte attiva per l'adozione dei criteri etici da parte dell'azienda. Consideri l'etica e la normativa sulla trasparenza e anticorruzione come dei capisaldi di comportamento aziendale e personale dai quali non si dovrebbe mai derogare. I comportamenti etici fanno parte del tuo quotidiano. Hai posto in atto una serie di azioni, al fine di adeguare il tuo comportamento o la tua organizzazione ai dettami etici e anticorrittivi. Hai una forte attenzione al presidio di comportamenti etici da parte di tutti i tuoi interlocutori.
	4 – Ottimo/Eccellente	

Competenza	Punteggio- Giudizio	Descrizione
8 FLESSIBILITA Questo indicatore considera i seguenti aspetti: accetta la sfida di affrontare situazioni nuove, incerte e poco definite e segnala la propria disponibilità ad intraprendere nuove attività e progetti, cogliendone l'opportunità di miglioramento personale e professionale disponibile a supportare i colleghi in situazioni di emergenza (es. disponibilità cambio turno...)	1 – Insufficiente	I cambiamenti non ti piacciono, e le situazioni nuove o incerte generano in te chiusura rendendoti incapace di cogliere le eventuali opportunità di miglioramento professionale. Hai poca predisposizione a cambiare la tua routine, e non sei in grado di supportare i colleghi in caso di necessità, Anche se cambiamenti non ti piacciono, accetti con qualche sforzo le nuove situazioni. Non sempre riesci a cogliere le nuove opportunità che ti si possono presentare e può capitare che ti perda un'ottima opportunità di crescita professionale.
	2- Sufficiente	Se spronato, accetti di modificare la tua routine lavorativa a supporto di situazioni di emergenza.
	3 – Buono	Accetti le nuove sfide ed in cambiamenti in maniera positiva e costruttiva. Riesci sempre a cogliere il lato positivo legato alle nuove situazioni che ti si presentano. Modifichi le tue abitudini o attività lavorative in caso di effettiva emergenza, senza il bisogno di essere sollecitato a farlo.
	4 – Ottimo/Eccellente	Sei tu stesso promotore di nuove sfide proponendo all'azienda nuovi progetti che possono migliorare le strategie aziendali cogliendone anticipatamente le opportunità professionali e personali. Sei sempre disponibile a supportare i colleghi in caso di necessità, o a modificare le tue attività in funzioni di situazioni cogenti.

	Competenza	Punteggio- Giudizio	Descrizione
	CAPACITÀ DI GUIDARE I COLLABORATORI E LEADERSHIP Questo indicatore considera i seguenti aspetti: capacità di guidare i collaboratori, di concordare gli obiettivi comuni e le azioni che ne consentono il raggiungimento; capacità di pianificare, organizzare e monitorare il lavoro dei collaboratori, mantenerne e rafforzandone la coesione interna; avere cura della comunicazione interna, del clima organizzativo e della motivazione dei collaboratori; comunica frequentemente ai collaboratori le proprie valutazioni sul loro operato (feedback) capacità di sostenere con successo le proprie tesi e di convincere gli interlocutori della loro fondatezza; attitudine ad argomentare in modo chiaro e coerente e a controbattere tempestivamente con ragionamenti validi e pertinenti.	1- Insufficiente	La capacità di guidare i collaboratori, nei vari aspetti che la compongono, non è oggetto da parte tua di specifiche attenzioni; Hai capacità e attitudini più tecnico-specialistiche piuttosto che non gestionali e organizzative. Hai diverse difficoltà a pianificare le attività dei tuoi collaboratori, a individuare le priorità e a verificare i risultati. La comunicazione interna alla tua organizzazione è frammentaria e non organizzata. I collaboratori sono lasciati a se stessi e non è tua abitudine comunicare loro feedback sul lavoro svolto. Sei consapevole di avere alcune difficoltà a sostenere una tesi e ad argomentare con chiarezza e sicurezza.
		2 – Sufficiente	La capacità di guidare i collaboratori, nei vari aspetti che la compongono, è oggetto da parte tua di limitate attenzioni; preferisci concentrarti maggiormente su altri aspetti. La definizione degli obiettivi, la pianificazione delle attività, l'individuazione delle priorità, il monitoraggio e la comunicazione interna non sempre sono chiari ed efficaci, generando in alcuni casi motivi di confusione e criticità nel clima organizzativo. Raramente fornisci ai tuoi collaboratori un feedback sul loro operato. Hai alcune difficoltà a suscitare il consenso degli interessati in relazione al tuo ruolo nell'organizzazione e non sei sempre in grado di argomentare in modo chiaro e coerente.
		3 – Buono	La capacità di guidare i collaboratori è, per te, un elemento estremamente importante a cui prestare molta attenzione; sei consapevole di avere capacità e attitudini in tale senso. Chiarezza e condivisione di obiettivi, operatività, capacità di fare squadra, circolazione delle informazioni e trasparenza dei processi e delle relazioni sono qualità fondamentali del tuo stile di gestione che riesci a esercitare con facilità e ottenendo ottimi risultati. Fornisci periodicamente o al termine di un lavoro feedback ai tuoi collaboratori aiutandoli ed indirizzandoli quando non sono perfettamente in linea con gli obiettivi posti. Sei in grado di prevedere le mosse dell'interlocutore e di tenerne conto nell'elaborazione delle tue argomentazioni. Obiezioni non previste non ti colgono impreparato e normalmente sei in grado di reagire prontamente con argomenti persuasivi.
			Hai una dote innata da leader e ne sei consapevole. Orienti ed indirizzi i collaboratori per il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Pianifici, organizzi e monitori con periodicità e costanza il lavoro dei collaboratori aiutandoli nei momenti di maggiore pressione lavorativa riuscendo sempre ad ottenere da essi grande partecipazione nell'esecuzione dei progetti.

**4 – Ottimo
/Eccellente**

Sei estremamente attento nei confronti di collaboratori e fornisci loro una valutazione continua sul loro lavoro. Investi nelle relazioni con gli altri in prospettiva strategica di lungo periodo con ottimi risultati.

Programmi e metti in atto, anche in situazioni complesse, iniziative volte a influenzare e convincere gli interessati.

Sai rapportarti a una molteplicità di interlocutori, mostrando abilità nella scelta dello stile comunicativo e degli schemi argomentativi.

Competenza	Descrizione	Punteggio- Giudizio	Descrizione
MODALITÀ DI PROGRAMMAZIONE, DI UTILIZZO E DI RENDICONTAZIONE DELLE RISORSE ASSEGNATE Questo indicatore considera i seguenti aspetti: l'efficienza nell'impiego delle risorse umane, economiche e strumentali, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi e tecnici. capacità di supporto alla Governance relativamente alle linee del Piano Strategico e di budget.		1 - Insufficiente	La programmazione, l'utilizzo e la rendicontazione delle risorse assegnate non sono un tuo punto di forza; non dedichi a tale aspetto particolari attenzioni e indirizzi i tuoi sforzi su altre attività tecnico – operative. Hai delle difficoltà nella programmazione delle risorse economiche assegnate alla tua area. In alcune circostanze i risultati previsti in virtù delle risorse assegnate non sono stati all'altezza di quanto ti era stato richiesto. Hai difficoltà a rispettare gli indirizzi strategici e di budget assegnati dalla Governance.
		2 – Sufficiente	Non sempre riesci a programmare, utilizzare e rendicontare le risorse assegnate nella maniera più adeguata e non dedichi molta attenzione a tale aspetto. Riesci ad effettuare una buona pianificazione delle risorse economiche non riuscendo sempre, tuttavia, ad ottenere i risultati attesi in virtù di quanto ti è stato assegnato. Nonostante alcune difficoltà evidenti, ti sforzi per rispettare gli indirizzi strategici e il budget assegnati dalla Governance.
		3 – Buono	Hai buone capacità di programmazione, utilizzo e rendicontazione delle risorse assegnate. Dedichi attenzioni specifiche a tale aspetto, ottenendo buoni risultati. Sei in grado di pianificare e di gestire in maniera corretta le risorse economiche assegnate per il raggiungimento degli obiettivi, rimanendo nei limiti fissati dai documenti di programmazione e dalle linee guida.
		4 – Ottimo/Eccellente	Hai ottime capacità di programmazione, utilizzo e rendicontazione delle risorse assegnate. Dedichi massima attenzione a tale aspetto, ottenendo ottimi risultati. Effettui una pianificazione strategica delle risorse economiche assegnate, anche tenendo conto delle dimensioni e del grado di complessità della tua area, raggiungendo obiettivi di qualità e generando una rimarcabile efficienza. Anche se non ti vengono richiesti , produci con cadenza periodica documenti di reportistica per aggiornare la Governance sull'andamento dell'utilizzo delle risorse finanziarie secondo le linee strategiche dettate. Hai promosso e attivato progetti per ricevere risorse finanziarie aggiuntive rispetto a quelle assegnate.

SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE

Nome e Cognome _____ Livello _____ Unità Operativa _____

Valutazione del comportamento individuale

Ad ogni comportamento individuale deve essere associato un punteggio in riferimento a quanto descritto nel dizionario delle competenze, secondo la seguente scala:

- Prima fascia: giudizio non sufficiente – mancanza di efficacia del comportamento e necessità costante di supporto e stimolo;
- Seconda fascia: giudizio sufficiente/discreto – presenta qualche difficoltà nell'espressione autonoma di comportamenti efficaci e capacità di agire in contesti predefiniti e standardizzati;
- Terza fascia: giudizio buono – espressione autonoma di comportamenti efficaci nell'ambito del proprio ruolo;
- Quarta fascia: giudizio ottimo/eccellente - espressione autonoma di comportamenti efficaci con capacità di influenzare positivamente il contesto e gli interlocutori.

	Comportamenti individuali	Giudizio
1	CAPACITA' DI LAVORO DI GRUPPO Capacità di mediazione, capacità di dare spazio a competenze individuali, capacità di sostenere lo spirito di cooperazione	
2	CAPACITÀ DI INDIVIDUARE E RISOLVERE I PROBLEMI Capacità di intuire il vero problema, di strutturarne e risolverlo	
3	TENSIONE AL RISULTATO E ALLA QUALITÀ DEL LAVORO Capacità di concentrarsi e perseverare per il raggiungimento degli obiettivi assegnati, capacità di presidiare la qualità e la quantità del lavoro, capacità rivedere gli obiettivi	
4	FORMAZIONE E SVILUPPO PROFESSIONALE Approccio nei confronti della formazione, capacità di individuare le proprie esigenze formative, apprendimento, capacità di diffusione delle informazioni ricevute.	
5	ORIENTAMENTO AL CLIENTE E AI COLLEGHI Capacità di riconoscere i clienti interni ed esterni, disponibilità e cortesia nei confronti dei clienti, capacità di capire le loro esigenze modificando il proprio agire, operare senza pregiudizio.	
6	COMPETENZE TECNICHE NELLA MANSIONE Possesso delle competenze adeguate per la mansione, capacità di monitorare i tempi e rispettare le scadenze, capacità di individuare, risolvere ed imparare dagli errori.	
7	CODICE ETICO E BUONE PRASSI Rispetto dei contenuti del Codice Etico e normativa anticorruzione e trasparenza, applicazione nel quotidiano di comportamenti virtuosi.	
8	FLESSIBILITÀ Capacità di adattarsi a situazioni nuove, capacità di cogliere nuove opportunità applicandole al proprio servizio, disponibilità a supportare i colleghi in caso di necessità.	
9	CAPACITA' DI GUIDARE I COLLABORATORI LEADERSHIP Capacità di gestire e guidare i collaboratori, concordare obiettivi, capacità di pianificare, organizzare e monitorare il lavoro dei collaboratori, avere cura della comunicazione interna e motivare i collaboratori, capacità di argomentare e sostenere in modo chiaro le proprie convinzioni.	
10	MODALITA' DI PROGRAMMAZIONE, UTILIZZO E RENDICONTAZIONE DELLE RISORSE ASSEGNATE Efficienza nell'impiego delle risorse umane assegnate, ottimizzazione procedimenti amministrativi e tecnici, capacità di supporto alla Governance in relazione alle linee guida strategiche e di budget	

Piano di miglioramento individuale

Nel seguito sono descritte le azioni di miglioramento e le attività formative suggerite dal Responsabile da sviluppare nel corso del prossimo anno:

Competenza da migliorare	Comportamento specifico da migliorare	Azioni per il miglioramento sul campo	Necessità di un corso di formazione	Verifica a fine periodo

Percorso di sviluppo

Il collaboratore è interessato a proseguire il suo sviluppo professionale:

- ☐ consolidando le competenze del ruolo attuale
- ☐ in altro ruolo nello stesso Servizio specificare _____
- ☐ in altro ruolo nella stessa Area specificare _____
- ☐ in altra Area specificare _____
- ☐ partecipando a gruppi di lavoro interfunzionali sul tema _____
- ☐ assumendo un ruolo di maggiore responsabilità

Commenti del valutato

Data, _____ Firma del dipendente _____ Firma del Responsabile _____

Visto del Presidente/AD/AU _____

SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE

Nome e Cognome _____ Livello _____ Unità Operativa _____

Valutazione del comportamento individuale

Ad ogni comportamento individuale deve essere associato un punteggio in riferimento a quanto descritto nel dizionario delle competenze, secondo la seguente scala:

- Prima fascia: giudizio non sufficiente – mancanza di efficacia del comportamento e necessità costante di supporto e stimolo;
- Seconda fascia: giudizio sufficiente/discreto – presenta qualche difficoltà nell'espressione autonoma di comportamenti efficaci e capacità di agire in contesti predefiniti e standardizzati;
- Terza fascia: giudizio buono – espressione autonoma di comportamenti efficaci nell'ambito del proprio ruolo;
- Quarta fascia: giudizio ottimo/eccellente – espressione autonoma di comportamenti efficaci con capacità di influenzare positivamente il contesto e gli interlocutori.

	Comportamenti individuali	Giudizio
1	CAPACITA' DI LAVORO DI GRUPPO Capacità di mediazione, capacità di dare spazio a competenze individuali, capacità di sostenere lo spirito di cooperazione	
2	CAPACITÀ DI INDIVIDUARE E RISOLVERE I PROBLEMI Capacità di intuire il vero problema, di strutturarlo e risolverlo	
3	TENSIONE AL RISULTATO E ALLA QUALITÀ DEL LAVORO Capacità di concentrarsi e perseverare per il raggiungimento degli obiettivi assegnati, capacità di presidiare la qualità e la quantità del lavoro, capacità rivedere gli obiettivi	
4	FORMAZIONE E SVILUPPO PROFESSIONALE Approccio nei confronti della formazione, capacità di individuare le proprie esigenze formative, apprendimento, capacità di diffusione delle informazioni ricevute.	
5	ORIENTAMENTO AL CLIENTE E AI COLLEGHI Capacità di riconoscere i clienti interni ed esterni, disponibilità e cortesia nei confronti dei clienti, capacità di capire le loro esigenze modificando il proprio agire, operare senza pregiudizio.	
6	COMPETENZE TECNICHE NELLA MANSIONE Possesso delle competenze adeguate per la mansione, capacità di monitorare i tempi e rispettare le scadenze, capacità di individuare, risolvere ed imparare dagli errori.	
7	CODICE ETICO E BUONE PRASSI Rispetto dei contenuti del Codice Etico e normativa anticorruzione e trasparenza, applicazione nel quotidiano di comportamenti virtuosi.	
8	FLESSIBILITÀ Capacità di adattarsi a situazioni nuove, capacità di cogliere nuove opportunità applicandole al proprio servizio, disponibilità a supportare i colleghi in caso di necessità.	

Commento del responsabile sulla prestazione del collaboratore

Piano di miglioramento individuale

Nel seguito sono descritte le azioni di miglioramento e le attività formative suggerite dal Responsabile da sviluppare nel corso del prossimo anno:

Competenza da migliorare	Comportamento specifico da migliorare	Azioni per il miglioramento sul campo	Necessità di un corso di formazione	Verifica a fine periodo

Percorso di sviluppo

Il collaboratore è interessato a proseguire il suo sviluppo professionale:

- ☐ consolidando le competenze del ruolo attuale
- ☐ in altro ruolo nello stesso Servizio specificare _____
- ☐ in altro ruolo nella stessa Area specificare _____
- ☐ in altra Area specificare _____
- ☐ partecipando a gruppi di lavoro interfunzionali sul tema _____
- ☐ assumendo un ruolo di maggiore responsabilità

Commenti del valutato

Data, _____ Firma del dipendente _____ Firma del Responsabile _____

Visto del Dirigente _____