



---

**C.C.I.A.A. Genova**

**Il sistema di valutazione e  
incentivazione P.O.**

**anno 2003**

**(Rev.01)**

**Genova, 7 Maggio 2003**



## L'impianto del sistema

---

Esigenza di revisionare il sistema in atto di valutazione e incentivazione delle P.O. al fine di creare un **sistema misto** che integri:

- la gestione per obiettivi, in continuità con il percorso di sviluppo organizzativo intrapreso nel 2002
- la valorizzazione del contributo individuale al raggiungimento dei risultati complessivi dell'Ente

## L'impianto del sistema

---

### Due gli ambiti di valutazione:

#### → **OBIETTIVI** (60 % RETRIBUZ. INCENTIVANTE)

Valuta il livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati

↳ Valutazione quantitativa

#### → **PRESTAZIONE** (40 % RETRIBUZ. INCENTIVANTE)

Valuta il modo in cui la posizione viene ricoperta dal suo detentore

↳ Valutazione qualitativa

## Valutazione obiettivi

Ponderazione obiettivi individuali assegnati su base 100%

- ob. 1 ...%  
- ob. 2 ...%  
- ob. 3 ...% } 100%

### Trattamento economico

- Livello di raggiungimento < 50% 0% retribuzione
- Livello di raggiungimento tra 50% e 84% 85% retribuzione
- Livello di raggiungimento > 85% 100% retribuzione

## Impianto metodologico

---

### LA VALUTAZIONE QUALITATIVA

(40 % RETRIBUZ. INCENTIVANTE)

PRESTAZIONE ATTESA

PRESTAZIONE REALIZZATA



Confronto a inizio/fine anno

La prestazione attesa si definisce in relazione alle **competenze** ritenute distintive della posizione, intese come capacità e abilità che orientano il comportamento organizzativo

## Il modello delle competenze

Famiglie di competenza	Competenze
Competenze realizzative	Orientamento al risultato e all'innovazione Gestione delle informazioni Soluzione di problemi e presa di decisione
Competenze manageriali	Pianificazione, organizzazione e controllo Gestione dei collaboratori Attitudine al comando e uso del potere formale Lavoro di gruppo
Competenze di assistenza/ di influenza	Orientamento al cliente interno/esterno Costruzione di relazioni Persuasività e influenza Consapevolezza organizzativa
Competenze di efficacia personale	Auto controllo e gestione dei conflitti Flessibilità e cambiamento Fiducia in sè Attenzione alla qualità e all'immagine az

## La scelta delle competenze

---

<b>Famiglie di competenza</b>	<b>Competenze distintive ruolo P.O.</b>
Competenze realizzative	Orientamento al risultato e all'innovazione Gestione delle informazioni
Competenze manageriali	<b><u>Soluzione di problemi e presa di decisione</u></b> <b><u>Pianificazione, organizzazione e controllo</u></b> <b><u>Gestione dei collaboratori</u></b>
Competenze di assistenza/ di influenza	Attitudine al comando e uso del potere formale Lavoro di gruppo <b><u>Orientamento al cliente interno/esterno</u></b> Costruzione di relazioni Persuasività e influenza Consapevolezza organizzativa
Competenze di efficacia personale	Auto controllo e gestione dei conflitti <b><u>Flessibilità e cambiamento</u></b> Fiducia in sè Attenzione alla qualità e all'immagine az

## Prestazione attesa

### Le competenze distintive del ruolo di P.O. della C.C.I.A.A. declinate in comportamenti

1) Soluzione di problemi e presa di decisione	0	1	2	3	4	<u>5</u>
2) Pianificazione, organizzazione e controllo	0	1	2	3	4	<u>5</u>
3) Gestione dei collaboratori	0	1	2	3	4	<u>5</u>
4) Orientamento al cliente I/E	0	1	2	3	4	<u>5</u>
5) Flessibilità e cambiamento	0	1	2	3	4	<u>5</u>

Ciascuna competenza è valutabile da 0 a 5  
(0= assenza; 5 = Livello massimo di possesso)  
Prestazione attesa dalla Posizione = 25 punti

## Prestazione realizzata

### La valutazione della prestazione realizzata: *esempio*

1) Soluzione di problemi e presa di decisione	0	1	2	3	4	<u>5</u>
2) Pianificazione, organizzazione e controllo	0	1	2	3	4	<u>5</u>
3) Gestione dei collaboratori	0	1	2	3	4	<u>5</u>
4) Orientamento al cliente I/E	0	1	2	3	4	<u>5</u>
5) Flessibilità e cambiamento	0	1	2	3	4	<u>5</u>

Prestazione attesa dalla Posizione = 25 punti

Prestazione realizzata dalla Posizione = 17 punti

## Valutazione prestazione

---

### Trattamento economico

- Prestazione realizzata tra 0 - 9 ptl 0% retribuzione
- Prestazione realizzata tra 10 - 17 ptl 75% retribuzione
- Prestazione realizzata tra 18 - 25 ptl 100% retribuzione

### Retribuzione variabile incentivante

60% obiettivi

•Livello di raggiungimento < 50%	0% retribuzione
•Livello di raggiungimento tra 50% e 84%	85% retribuzione
•Livello di raggiungimento > 85%	100% retribuzione

40% prestazione

•Prestazione realizzata tra 0 - 9 pt	0% retribuzione
•Prestazione realizzata tra 10 - 17 pt	75% retribuzione
•Prestazione realizzata tra 18 - 25 pt	100% retribuzione

## IPOTESI SCHEDA DI VALUTAZIONE

Descrizione degli elementi su cui viene valutata la performance

### Profilo affidabilità, continuità, costanza

Capacità di sviluppare il lavoro superando eventuali ostacoli  
Precisione, riservatezza  
Utilizzo corretto degli strumenti disponibili

Sviluppo attività nei tempi previsti  
Capacità di gestire il flusso di lavoro (carichi, punte...)  
Capacità di verificare il proprio operato

Capacità e volontà di comprensione e di attenzione ai problemi di funzionamento organizzativo  
Capacità e volontà di mobilitare energie personali per la soluzione di un problema collettivo

Rispetto orario di lavoro  
Ottimizzazione tempi di realizzazione del lavoro  
Rispetto orario del servizio

### Profilo adattamento, miglioramento, produttività

Capacità di adattarsi alle varie situazioni lavorative  
Capacità di gestire conflitti interfunzionali  
Capacità di recepire i mutamenti organizzativi

Capacità di mantenere corrette relazioni con persone, enti, utenti  
Capacità di farsi carico dei problemi "in entrata" nell'ente/ufficio  
Capacità di rispondere in tempi e modi adeguati (priorità, urgenza, delicatezza problemi...)

Capacità di assumere posizioni concilianti e attivamente collaborative all'interno dell'ente  
Capacità di assumere atteggiamenti e comportamenti volti alla soluzione dei problemi di gruppo

Capacità di proporre soluzioni che esulano dalla routine  
Capacità di svolgere il proprio lavoro in maniera autonoma nel rispetto delle indicazioni ricevute

elementi sintetici  
di valutazione

Grado di valutazione

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Qualità del  
lavoro svolto

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Quantità del  
lavoro svolto

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Spirito di  
collaborazione  
all'interno

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Qualità del  
comportamento  
organizzativo

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Capacità di adat-  
tamento e disponibi-  
lità al cambiamento

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Spirito di  
collaborazione  
all'esterno dell'ente

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Capacità di  
lavorare in  
gruppo

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Spirito di  
iniziativa/  
autonomia

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Soglie punteggio per ciascun profilo:

Da 37 a 40	Parametro A	0,775
Da 27 a 36	Parametro B	0,5
Da 20 a 26	Parametro C	0,2
Sino a 19	Parametro D Valutaz. Insufficiente	0