

SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE

Data di compilazione

Direttore di Dipartimento/Struttura Complessa

VALUTATO

N° matricola
Cognome e nome
Figura Professionale
Incarico
Unità Operativa
Dipartimento/Distretto

VALUTATORE

N° matricola
Cognome e nome
Figura Professionale
Incarico
Unità Operativa
Dipartimento/Distretto

Periodo di riferimento della valutazione

RISULTATI DELLA STRUTTURA DI APPARTENENZA – Peso 70/100

Obiettivo	% raggiungimento
Risultato UO di appartenenza	
Totale	

CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI - Peso 10/100			
Valutato	Figura professionale	Unità Operativa	Risultato valutazione
Coefficiente di variazione			
Totale			

COMPETENZE MANAGERIALI E PROFESSIONALI DIMOSTRATE – Peso 20/100

Area	Competenza	Descrizione	Peso	Grading della Valutazione
Area gestionale organizzativa	Pensiero Strategico/Prospettico	Capacità di ipotizzare e promuovere scenari alternativi nella salvaguardia di raggiungere obiettivi e risultati attesi nei tempi previsti e con alto standard di qualità	3	1 Nella direzione della sua unità non assume quasi mai una visione strategica e la sua gestione si limita al contingente. Non riesce quasi mai a saturare le sue risorse, è incerto sulle procedure da adottare, è in ritardo sulle scadenze, non possiede una visione ordinata degli output che deve garantire.
				2 Assume i piani d'azione dell'Amministrazione in maniera passiva. Nell'organizzare si affida totalmente alle procedure e alle norme, delle quali possiede un'interpretazione rigida e restrittiva.
				3 Mostra attenzione professionale verso i piani d'azione dell'Amministrazione. Costruisce la sua organizzazione secondo principi di flessibilità e interdisciplinarietà ed applica norme e procedure con flessibilità necessaria a corrispondere alle esigenze esterne ed interne di efficacia ed efficienza
				4 Collabora attivamente alla definizione degli obiettivi della struttura cui appartiene e ne trae indicazioni operative per l'adozione di metodi di programmazione coerenti e modalità organizzative e di controllo adeguate al perseguimento degli obiettivi concordati
				5 Sa tradurre i piani d'azione in programmi coerenti in misura superiore alle aspettative. Supporta in maniera eccellente il processo di definizione degli obiettivi della struttura cui appartiene, esplicitando le conseguenze tecniche ed economiche delle possibili alternative. Ne sa valutare gli effetti attraverso l'uso di indicatori appropriati

	Efficacia Organizzativa	Comprendere le finalità dell'Azienda e le modalità del funzionamento del contesto organizzativo di riferimento; considerare vincoli ed opportunità che caratterizzano il contesto interno ed esterno dell'Azienda in rapporto al territorio; individuare gli strumenti più idonei per garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati	3	<p>1 Non individua le figure chiave della struttura mantenendo una identificazione non distintiva del team; si sofferma superficialmente su procedure e sistemi ritenendole non strategiche</p> <p>2 Valuta teoricamente l'importanza nell'avere un team con competenze distintive, ma non diffonde la cultura dell'Organizzazione né la finalità per cui a stessa è costituita rimandando la responsabilità e l'iniziativa ad ogni singolo individuo.</p> <p>3 Sa come identificare le figure chiave di riferimento della struttura; conosce le modalità operative della struttura, comprende ed utilizza le procedure ed i sistemi anche attraverso i suoi responsabili ed ha una conoscenza approfondita delle strutture organizzative di riferimento</p> <p>4 Identifica e definisce le funzioni chiave della struttura, ne conosce le iniziative, la cultura, la procedura, conosce mission e strategia e gli altri processi specifici della struttura; conosce in profondità le strutture degli enti di interesse per la propria struttura, ricerca ed utilizza fonti di informazione per avere diversi punti di vista</p> <p>5 Ha una profonda conoscenza dei sistemi, degli eventi, della cultura di tutta la sua struttura, conosce mission, vision e strategie: anticipa l'impatto delle azioni sulle altre strutture, usa la struttura organizzativa per risolvere problemi complessi, comprendendo quali sono le forze interne che influenzano la sua organizzazione ed i clienti; comprende i condizionamenti esterni prevedendone i cambiamenti.</p>
	Gestione e sviluppo dei collaboratori	Capacità di individuare bisogni, competenze e aspirazioni delle persone, riconoscendo i successi ed affrontando costruttivamente i punti deboli per creare opportunità di crescita, puntando alla valorizzazione delle professionalità	3	<p>1 Individua solo alcune delle esigenze del team che gestisce; non sempre risulta attento alle proposte dei collaboratori; raramente promuove azioni tese al miglioramento continuo del team del quale non comprende dinamiche e motivazioni</p> <p>2 Si attiva nel promuovere crescita e valorizzazione professionale delle risorse, ma non riesce a coordinare i bisogni dell'organizzazione con quelli degli individui limitandosi a dare input ma non a verificarli, monitorarli misurandone i benefici.</p> <p>3 Sviluppa una strategia dei bisogni formativi; trasferisce ai collaboratori piani ed obiettivi da raggiungere fornendo una chiara direzione; stimola la partecipazione; definisce ruoli e responsabilità, accetta idee e suggerimenti, dà feedback</p> <p>4 Definisce i bisogni in termini di risorse umane insieme ai propri responsabili durante il processo di pianificazione; si accerta che le soft skills siano presenti; individua piani d'azione efficaci per il raggiungimento degli obiettivi di struttura; coinvolge le persone e le motiva all'eccellenza esecutiva; sostiene i collaboratori in situazioni difficili e complesse, controlla la realizzazione degli obiettivi ed utilizza il feedback per il miglioramento continuo</p> <p>5 Individua le abilità e le competenze necessarie al proprio gruppo; pianifica obiettivi sfidanti per la struttura e per i progetti che gestisce ottenendo il coinvolgimento del gruppo; stabilisce linee di azione e promuove la responsabilizzazione e l'orientamento all'eccellenza, stimola i collaboratori al continuo sviluppo professionale; rappresenta un modello dei valori della</p>

				struttura
	Gestione delle risorse economiche	Capacità di programmare e controllare l'attività della struttura in funzione degli obiettivi aziendali e di budget annuali Abilità nell'impostare, attuare e controllare progetti e programmi nel rispetto dei tempi; individuare e all'occorrenza ridefinire le priorità reali nel breve/ medio periodo riallocando conseguentemente le risorse	3	<p>1 Raccoglie i dati economici a lui assegnati, non li riassegna ai collaboratori in modo tempestivo ed organico; è in grado di leggerli ed interpretarli ma non di monitorarli</p> <p>2 Comprende l'importanza dell'assegnazione del budget ma non è attento e proattivo nella mancanza del rispetto di programmi e progetti definiti; riassegna il budget, lo monitora in modo altalenante senza attenzione a minimizzare gli sprechi ed a proporre opportune correzioni.</p> <p>3 Analizza le esigenze della struttura con riferimento ai clienti, fa una previsione dei costi ed un'analisi delle voci; gestisce la ripartizione del budget, fa una verifica costante sulla gestione delle risorse, si incontra con i collaboratori per verificare i progressi ed i problemi rispetto ai programmi e progetti definiti</p> <p>4 Individua e dimensiona le risorse economiche necessarie per la struttura, si attiva per la loro assegnazione in funzione della struttura, valuta e condivide con i collaboratori le opportunità di spesa; allinea la disponibilità di gestione del budget al raggiungimento degli obiettivi</p> <p>5 Vede e comprende il quadro di insieme della struttura e pianifica e monitorizza il budget assegnato, valuta e gestisce con attenzione la distribuzione all'interno della struttura, responsabilizza i collaboratori sulla gestione delle risorse, è ritenuto punto di riferimento per i colleghi dal punto di vista dell'expertise e delle conoscenze degli strumenti tecnici per gestire efficacemente le risorse economiche; gestisce il budget strategicamente mirato agli obiettivi della sua struttura, valuta tutte le opportunità e amministra il budget di conseguenza</p>
Area realizzativa	Orientamento al Risultato	Capacità di ricercare modalità più efficienti ed efficaci che possano rappresentare le migliori soluzioni nelle attività quotidianamente svolte; capacità di definire criteri di monitoraggio e controllo ed esercitare verifiche sulle attività di propria competenza in modo da consentire il corretto svolgimento ed eventuali azioni di miglioramento; focalizzare l'attenzione sui risultati da conseguire	3	<p>1 Si mobilita per uno scopo, focalizzando l'attenzione su un risultato per volta dimostrando tensione di fronte alla complessità ed alla molteplicità delle situazioni</p> <p>2 E' concentrato sulla dimensione operativa del suo lavoro, presta attenzione solo agli elementi evidenti, il risultato non è presidiato nei tempi richiesti risultando inefficace</p> <p>3 Fa un percorso step by step, per gradi, identifica le modalità per raggiungere l'obiettivo sviluppando le azioni necessarie per monitorarlo; offre un servizio che massimizzi il processo di ottenimento del risultato</p> <p>4 Identifica in anticipo le soluzioni capaci di anticipare tempi e verifiche sulle attività di propria competenza sottoposte a continuo monitoraggio; il risultato è qualitativamente ad alto standard di qualità</p> <p>5 Si pone in anticipo il problema di dove arrivare e come arrivarci; ottimizza tutto il lavoro svolto per canalizzarlo alla conclusione con energia; dribbla eventuali interferenze per non mancare la chiusura in tempo utile; si occupa di produrre un risultato di qualità</p>
	Iniziativa	Capacità di effettuare scelte operative anche in	2	<p>1 Di fronte alle situazioni descritte non assume iniziativa, interviene solo quando non può esimersi dal farlo, segue lo slancio del momento che presto</p>

		assenza di norme e procedure, agendo nell'ambito dell'autonomia che caratterizza il proprio ruolo; capacità di attivarsi per formulare proposte e nell'intraprendere azioni idonee a risolvere problemi in corso o anticipare nuove criticità		<p>si esaurisce</p> <p>2 Ha una iniziativa non costante, si muove in situazioni note e/o non complesse. Richiede quasi sempre supporto e/o il coinvolgimento dei colleghi/superiori</p> <p>3 Ha una iniziativa che non arricchisce in modo qualitativo l'azione, contribuisce almeno per una parte alla soluzione dei problemi discussi</p> <p>4 Si attiva per promuovere azioni che sostengano il raggiungimento degli obiettivi di gruppo ed individuali, ripropone in modo nuovo una nuova azione ma non persevera sino alla fine lasciandola cadere</p> <p>5 Si attiva rapidamente ed in modo continuativo per promuovere azioni che influenzino il corso della discussione e facendo leva sulle proprie capacità di giudizio, sopperisce alla incertezza di alcuni dati proponendo valide proposte innovative</p>
	Autonomia decisionale	Capacità di formulare un quadro di riferimento alla soluzione di un problema che consenta la valutazione dei vantaggi e svantaggi di tutte le opzioni possibili; formulare le linee di azione che possono favorire la scelta dell'opzione più vantaggiosa; farsi carico dei risultati, rispondendo di ogni scelta operativa che si è resa necessaria	3	<p>1 Rinvia la decisione per l'incertezza ei dati che ritiene insufficienti; a volte prende le decisioni sulla base dell'istinto e non per ragionamento.</p> <p>2 Sceglie attraverso un quadro di riferimento scarno ed a volte abbozzato; la scelta non risolve il problema ma lascia lacunosi alcuni aspetti ; lavoro di preparazione buono ma il problema resta aperto</p> <p>3 Costruisce un quadro di riferimento della situazione in modo lineare, a volte riduttivo che non lo porta a decisioni sofisticate quanto incisive, pragmatiche</p> <p>4 Fa scelte corrette preferendo costruirsi un quadro di riferimento stabile e sicuro, portando avanti le attività sulla base delle linee guida ricevute senza sentire il bisogno di ricevere continue indicazioni</p> <p>5 Opera con rapidità e tempestività anche in situazioni incerte , sa pensare alternative di soluzioni possibili e sceglierne una in modo netto dopo aver ragionato sulle possibili conseguenze di ciascuna di esse ed assumendosi la responsabilità delle azioni da attuare</p>
AREA COGNITIVA	Analisi/Rapidità nel Problem solving	.Capacità di affrontare situazioni critiche e di risolvere problemi imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo	3	<p>1 Dinanzi al problema rinvia la sua definizione, ritarda a scomporre i dati o ne aggiunge altri che appesantiscono l'iter risolutivo</p> <p>2 Nel procedere ricerca e seleziona i dati senza coinvolgere altre persone, resta fermo sul il suo punto di vista che si rivela incompleto e riduttivo ; c'è correttezza nel processo ma non qualità e rapidità dell'output</p> <p>3 Utilizza un processo ordinato per definire problemi ed opportunità; all'interno del suo ambito di appartenenza, raccoglie le informazioni di rilievo , identifica le dinamiche sottostanti; diagnostica in autonomia i problemi, definisce i criteri decisionali , considera le alternative; identifica le soluzioni e sceglie la più idonea nell'ambito di quelle note portando avanti l'azione indicata</p> <p>4 Individua tempestivamente i sintomi di eventuali problemi importanti, raccoglie informazioni da diverse fonti per capire tendenze ed opportunità; esamina i problemi da angolazioni diverse, fa riferimento ad informazioni da diverse fonti , identifica rapporti causa – effetto.; sviluppa soluzioni ai problemi critici della propria area, applica soluzioni sperimentati in ambiti diversi dal proprio, considera fattori multipli quando prende una decisione,</p>

				<p>considera e prevede l'impatto che la sua decisione avrà nel suo ambito di attività</p> <p>5 Analizza problemi complessi, ne identifica gli elementi critici ed i modelli di interpretazione, individua i trend o le questioni riflesse da dati numerici o economici; considera l'impatto delle decisioni sulle altre aree; costruisce simulazioni per selezionare soluzioni che mantengano validità nel medio, lungo periodo, anticipa le conseguenze delle decisioni; integra contributi di aree diverse per definire soluzioni nuove.</p>
AREA RELAZIONALE	Integrazione Interfunzionale	Capacità di comprendere le finalità dell'Azienda e le modalità di funzionamento del contesto organizzativo ed operativo di riferimento; condividere con altre funzioni i valori e gli obiettivi comuni sentendosi parte integrante dell'organizzazione; favorire l'integrazione delle persone promuovendo le condizioni da "squadra vincente"	3	<p>1 Non dimostra interesse all'integrazione organizzativa con le altre strutture che interagiscono nel processo di erogazione del Servizio, neppure su richiesta o sollecitazione</p> <p>2 Si attiva seguendo le proprie tempistiche nel fornire supporto ad altre funzioni e solo su sollecitazione; appare interessato solo alla propria struttura di appartenenza</p> <p>3 Si attiva per fornire supporto investendo energie e tempo in misura minima, comprende il concetto di interfunzionale ma non pone in essere azioni che lo confermino; non sollecita all'azione con progetti tangibili i collaboratori</p> <p>4 Ricerca in modo sistematico l'integrazione organizzativa con le altre strutture che interagiscono nel processo di erogazione del Servizio ed assicura un buon livello di comunicazione tra collaboratori; promuove internship attraverso condivisione degli obiettivi trasversali</p> <p>5 Ricerca ed assicura l'integrazione con le altre strutture Aziendale promuovendo incontri sistematici di condivisione ed allineamento degli obiettivi; supporta l'integrazione di gruppi trasversali dimostrando apertura verso azioni promosse dalla Direzione Aziendale e/o da organismi super partes appositamente costituiti; comprende il valore che l'integrazione produce spirito competitivo all'esterno dell'Organizzazione</p>
	Leadership	Capacità di assumere un ruolo di riferimento, guida, responsabilità verso gli altri (collaboratori, colleghi e superiori), mobilitando con la propria influenza le energie intellettuali ed emotive del gruppo verso gli obiettivi prefissati ed il miglioramento continuo degli standard di lavoro	3	<p>1 Si fa sentire se ha opinioni ma è un solista, non condivide le informazioni con il gruppo, limitandosi a dare disposizioni ed a registrare passivamente i risultati; è autoritario</p> <p>2 Usa un modo paritetico di lavorare in team, collabora, ma non perviene ad una posizione di spicco; svolge il suo ruolo rimarcando il suo ruolo; non crea consenso né spirito di appartenenza</p> <p>3 Promuove l'efficacia del gruppo e la sua coesione, è un facilitatore, porta le persone con cui collabora nella direzione voluta; informa sistematicamente sugli obiettivi attesi e supporta la crescita professionale dei collaboratori</p> <p>4 Esprime autorevolezza attraverso la propria professionalità, integrità coerenza agendo da catalizzatore; Ha cura del gruppo e lo difende con adeguate argomentazioni, sa motivare ed incoraggiare i collaboratori attraverso il coinvolgimento e l'informazione.</p> <p>5 Ha un netto ascendente personale; ha pieno consenso; comunica con una</p>

				visione trascinate e motivante, crea identificazione negli obiettivi del gruppo, sa supportare l'azione collettiva verso l'obiettivo favorendo l'assimilazione e l'esplicitazione di strategie, orizzonti, scenari e piani operativi.
	Comunicazione efficace/Relazione interpersonale	Capacità nel comprendere esigenze ed opinioni diverse nelle relazioni interpersonali ed organizzative; utilizzare ogni modalità di canale di comunicazione in modo da facilitare lo scambio comunicativo dando chiarezza nei messaggi e disponibilità a fornire chiarimenti; valorizza la comunicazione come strumento di integrazione dei rapporti	2	<p>1 Veloce, rapido nell'espressione ma non propenso a creare scambio nella relazione per individualismo o scarso interesse verso l'interlocutore; non interessato alla sintonia con gli altri; lavora per sé e non si pone il problema di adattare linguaggio e comportamento ai diversi interlocutori</p> <p>2 Adotta un linguaggio non mirato all'interlocutore, come se chi espone parlasse per sé, o troppo informale rispetto al contesto ed alla situazione; si sintonizza per automatismo e solo con persone a lui simili; non si adatta al cambiamento del contesto</p> <p>3 Fa conoscere la sua opinione, ascolta ma non è empatico il suo modo di contattare l'interlocutore; il linguaggio è semplice ma non assertivo; si sintonizza con le persone a lui affini o che rivestono il suo stesso ruolo</p> <p>4 Stabilisce un contatto se pur non continuo; il linguaggio è chiaro, adeguato, interagisce percependo il mutare del clima di gruppo; non avendo una precisa strategia comunicativa nelle situazioni più complesse non è efficace</p> <p>5 Contatta rapidamente l'interlocutore coinvolgendolo per la forza delle sue argomentazioni, la chiarezza espositiva e l'organizzazione del costruito, l'empatia con cui le presenta accompagnandolo con attento ascolto; modifica con intelligenza la sua modalità relazionale secondo il contesto ed il clima senza perdere il contatto con interlocutori tra loro diversi tenendo aperta la relazione anche in situazioni difficili, di tensione o disaccordo.</p>
	Orientamento all'utente/cliente interno esterno	Capacità di ascolto empatico verso l'utenza, immedesimandosi nell'altro e nel suo modo di sentire, riconoscere i reali bisogni dei clienti interni ed esterni analizzando e approfondendo le richieste esplicitate, promuovere lo sviluppo di azioni tese a soddisfare tempestivamente i bisogni del cliente (interno ed esterno) in coerenza con la situazione ed il contesto	3	<p>1 Attraverso un atteggiamento distaccato dimostra disinteresse verso il bisogno dell'utente; adottando un atteggiamento lontano dall'accoglienza, non contribuisce a far esplicitare i bisogni dell'utente.</p> <p>2 Adotta un atteggiamento passivo, non proattivo, limitandosi ad ascoltare senza porre in campo attività che aiutino a canalizzare le energie utili alla soddisfazione delle richieste;</p> <p>3 Cura il rapporto con l'utente,, mostra interesse, attenzione e cortesia, ne recepisce le esigenze ricercando ogni informazione utile alla sua soddisfazione; interessato ad orientare le azioni sulla base di una corretta interpretazione dei bisogni</p> <p>4 Comprende il profilo del cliente, sviluppa un buon rapporto basandolo sulla fiducia e sulla credibilità, chiarisce dando massima soddisfazione ai bisogni tempestivamente anche quando ciò non rientra nella sua area di attività</p> <p>5 E' consapevole della centralità del cliente, sviluppa in modo proattivo le relazioni, propone suggerimenti di miglioramento nel livello di servizio, ricerca il feedback del cliente /paziente, familiare per verificare il grado di soddisfazione, ricerca disallineamenti, assume iniziative e correzioni,</p>
AREA PROFESSIONALE	Sviluppo professionale	Cura della propria competenza tecnica e dei propri collaboratori attraverso la ricerca di opportunità di	3	<p>1 Dimostra un pacato interesse nell'acquisire nuove conoscenze; dedica spazio limitato alla ricerca di confronti con colleghi e superiori</p> <p>2 Raramente intraprende nuove azioni mirate all'approfondimento delle</p>

		apprendimento, autoformazione e scambio professionale; cura del proprio miglioramento in termini di competenze manageriali		<p>proprie competenze dimostra resistenze al cambiamento e non spinge i colleghi all'approfondimento</p> <p>3 Dimostra interesse verso l'approfondimento solo di alcune tematiche rispetto all'intero universo delle competenze professionali e manageriali da acquisire, verso quelle con cui si sente a proprio agio</p> <p>4 Dimostra di avere acquisito ed assimilato conoscenze con efficaci ricadute sul proprio operato sia in termini di innovazione scientifica sia in termini di modifica di atteggiamenti e comportamenti</p> <p>5 Si attiva nella ricerca dei corsi affini al proprio percorso professionale, ne valuta l'impatto sulla sua struttura mantenendo l'efficacia durante i cambiamenti organizzativi, promuove l'apprendimento continuo, generando soluzioni creative per situazioni professionali</p>
	Innovazione tecnica /tecnologica della propria organizzazione	Atteggiamento verso l'introduzione di innovazioni tecnologiche, tecniche , di processo, organizzative che riguardano direttamente la sua area di attività	2	<p>1 Non dimostra interesse nell'acquisire nuove conoscenze in ambito professionale tecnico e tecnologico</p> <p>2 Raramente intraprende nuove azioni mirate all'approfondimento delle proprie competenze tecniche e tecnologiche verso cui dimostra resistenze</p> <p>3 Dimostra interesse verso l'approfondimento solo di alcune tematiche rispetto all'intero universo delle competenze da acquisire, privilegiando quelle a lui più affini;</p> <p>4 Si attiva per l'introduzione del cambiamento, aperto nell'adattarsi ai cambiamenti di processo proponendo azioni che aiutino a modificare le modalità di gestione del proprio ruolo.</p> <p>5 Promuove l'innovazione tecnica, tecnologica, organizzativa comprendendone l'efficacia della sua introduzione in termini di ottimizzazione di tempi e risultati; adatta la sua struttura rapidamente alle novità organizzative</p>

SINTESI DELLA VALUTAZIONE

COMPONENTE DELLA VALUTAZIONE	PESO	% RAGGIUNTA	TOTALE
RISULTATI DELLA STRUTTURA DI APPARTENENZA	70		
CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI	10		
COMPETENZE MANAGERIALI DIMOSTRATE	20		

TOTALE COMPLESSIVO/100		
---------------------------	------------------	--	--

COMMENTO DEL VALUTATORE

FEEDBACK DEL VALUTATO

Firma del valutatore _____

Firma del valutato _____