

SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE

Data di compilazione

**Personale di COMPARTO
POSIZIONI ORGANIZZATIVE/COORDINAMENTO**

VALUTATO

VALUTATORE

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

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

Periodo di riferimento della valutazione

OBIETTIVI INDIVIDUALI DI GRUPPO E QUANTITATIVI- Peso 35/100						
OBIETTIVO	INDICATORE	VALORE OBIETTIVO	VALORE MINIMO ATTESO	RISULTATO RAGGIUNTO	% DI RAGGIUNGIMENTO	PESO
Totale						
CONTRIBUTO AL RISULTATO DELLA STRUTTURA DI APPARTENENZA - Peso 25/100						
Obiettivo				% di raggiungimento		
Risultato della UO di appartenenza						

CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI - Peso 10/100

Valutato	Figura professionale	Unità Operativa	Risultato valutazione
Coefficiente di variazione			
Totale			

VALUTAZIONE

COMPETENZE TRASVERSALI DIMOSTRATE –COMPETENZE TECNICHE E TECNOLOGICHE 30/100

Area	Competenza	Descrizione	Peso	Valutazione
AREA GESTIONALE	Sensibilità economica	Capacità di dimostrare interesse verso le componenti di costo proponendo azioni mirate a limitare contenere e eliminare costi inutili; dimostra interesse verso obiettivi di budget monitorando gli scostamenti; sensibilizza e diffonde ai collaboratori i contenuti delle sue azioni ed invita a contribuire	2	<p>1 Non dimostra interesse nel comunicare e sensibilizzare se stesso ed il team verso l'ottimizzazione delle spese; si limita ad acquisire il dato</p> <p>2 Comprende l'importanza dell'assegnazione del budget alla struttura di appartenenza, ma non pone in campo azioni che aiutino a raggiungere gli obiettivi condivisi; monitora in modo altalenante senza attenzione a minimizzare gli sprechi ed a proporre opportune correzioni.</p> <p>3 Sa leggere le voci di spesa, pone in campo azioni per verificare le risorse economiche disponibili; si incontra con i collaboratori per verificare i progressi ed i problemi rispetto ai programmi e progetti definiti</p> <p>4 Sa dimensionare le risorse economiche necessarie per la struttura, si attiva laddove non comprende le voci di spesa, allinea la disponibilità di gestione del budget al raggiungimento degli obiettivi</p> <p>5 Vede e comprende il quadro di insieme, responsabilizza i collaboratori sulla gestione delle risorse, è ritenuto punto di riferimento per i colleghi i per gestire efficacemente le risorse economiche; valuta tutte le opportunità che contribuiscono a contenere la spesa eliminando costi inutili</p>
	Gestione 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	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</p>

		delle professionalità		<p>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 struttura</p>
	Gestione dei conflitti	Capacità di mantenere inalterato il proprio livello di prestazione, affrontando con equilibrio le situazioni nuove e stressanti; creare un clima collaborativo all'interno del proprio gruppo di lavoro , ricomponendo le diversità di opinioni ed orientando le proprie energie verso l'anticipazione ed il superamento dei contrasti	2	<p>1 E' concentrato sulla sua attività , non si accorge del mutamento del clima all'interno del suo gruppo, dinanzi al conflitto assiste ma la sua azione non è propositiva</p> <p>2 Attento alla sua attività, si limita ad osservare le dinamiche, prende posizione quando la situazione è al limite; rifugge il confronto che gli crea disagio ed ansia</p> <p>3 Dinanzi a situazioni nuove Intuisce che il clima si sta modificando , si attiva per intuito e per istinto ed in modo omogeneo; limita le fratture ma non le risolve completamente; l'azione risulta efficace temporaneamente</p> <p>4 Si attiva con energia, si attiva per creare un clima positivo, attento ai messaggi paraverbali riesce a comprendere necessità e aspettative dei suoi collaboratori.</p> <p>5 Riesce ad anticipare le situazioni di conflitto, le argina utilizzando strumenti idonei che ricerca con attenzione, crea fiducia e rinforza situazioni positive dando accezione positive ai cambiamenti</p>
AREA COGNITIVA	Problem solving	Capacità di svolgere una valutazione del problema in tempo reale, di aggregare con metodo e sistematicità i dati raccolti cogliendone le priorità e di fornire una alta qualità dell'output	3	<p>1 Non riesce a selezionare i dati raccolti, ha bisogno di riprocessarli più volte; propone solo se stimolato</p> <p>2 Ha bisogno dei suoi tempi e del suo ritmo perché il suo problem solving si dipani; procede lentamente.</p> <p>3 Non perde il filo della valutazione del problema sui punti chiave anche quando il problema diventa più complesso; non si sente a proprio agio se la variabile tempo incalza</p> <p>4 Individua i punti salienti del problema, li riconosce secondo uno schema logico e sequenziale, ne propone le possibili soluzioni, anticipa le criticità</p>

				<p>5 Analizza il problema in tempo reale, ne propone al volo la soluzione esponendo con precisione i punti salienti e le azioni correlate; procede nel delineare le cause del problema, anticipa le criticità, previene le possibili obiezioni; procede con accuratezza anche sotto pressione</p>
	Adattabilità/ Flessibilità	Capacità di applicarsi a nuovi compiti, a favore di situazioni diverse e nuove; affrontando con equilibrio ed autocontrollo le situazioni nuove e difficili, mantenendo continuità del livello di prestazione anche nei momenti di tensione e conflittualità	3	<p>1 Si dimostra rigido dinanzi a cambiamenti preannunciati, non ascolta le motivazioni rimanendo statico sulle sue posizioni</p> <p>2 Si dimostra resistente a cambiamenti che possono interferire sulla sua stabilità quotidiana su cui ha raggiunto un equilibrio; non accetta nuove responsabilità</p> <p>3 Prende atto ed accetta nuovi compiti e responsabilità, ma lo fa in modo graduale; ha bisogno di tempo per adattarsi a nuovi contesti e situazioni</p> <p>4 Si adatta agilmente a nuovi compiti rimodulando le sue abitudini ed adattandosi velocemente al nuovo contesto ed attività creando un clima favorevole</p> <p>5 Accetta con entusiasmo i nuovi contenuti dell'attività dando ad essa risalto, adattandosi rapidamente e con continuità, modificando il proprio stile di comportamento, apprezzando suggerimenti e ricercando chiarimenti</p>
AREA RELAZIONALE	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	2	<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 visione trascinante 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.</p>
	Comunicazione efficace	Capacità espositiva risultante da proprietà di linguaggio, fluidità eloquio e chiarezza del contenuto presentato; capacità di utilizzare la parola in modo coerente con il contesto per stabilire una relazione proficua con uno o più interlocutori e suscitare interesse rispetto a quanto espresso	3	<p>1 Si esprime solo quando gli è richiesto o quando non può esimersi dal farlo. L'esposizione delle opinioni risulta poco chiara o per l'incertezza espositiva o per disinteresse nello stabilire un buon rapporto con l'interlocutore o perché poco propenso alla relazione per individualismo</p> <p>2 Si esprime attraverso un linguaggio non adatto alla situazione, troppo informale, non mirato all'interlocutore o perché sbilanciato il rapporto tra ascolto ed esposizione; l'uno supera l'altro penalizzando lo scambio comunicativo</p>

				<p>3 Ascolta, fa conoscere la sua opinione anche se non empatico il modo con cui contatta l'interlocutore; il linguaggio è chiaro e piano</p> <p>4 Stabilisce un contatto con l'interlocutore, il linguaggio è chiaro, appropriato; ascolta, dialoga, interagisce coerentemente con il contesto e la situazione</p> <p>5 Contatta rapidamente l'interlocutore per la forza delle sue argomentazioni, la chiarezza ed organizzazione dell'esposizione e l'empatia con cui la presenta accompagnandola ad un ascolto attento</p>
	Relazione interpersonale	Capacità di interagire con gli altri in modo naturale e sintonico, consolidando l'interazione in coerenza con il contesto nel quale si sviluppa; capacità di cogliere gli atteggiamenti degli altri (colleghi/utenti), di rilevare come essi ci percepiscono e di adeguare di conseguenza linguaggio e modalità relazionale	3	<p>1 Non dimostra interesse nella sintonia con gli altri ed il contesto; lavora per sé senza adattare linguaggio e comportamento ai diversi interlocutori</p> <p>2 Usa il linguaggio spontaneo piuttosto che quello efficace, si sintonizza con persone come lui in contesti coerenti con il suo modo di fare; non riesce a cambiare modi quando cambia il contesto</p> <p>3 Riesce a comprendere le persone, ma solo quelle a lui più affini all'interno dei contesti che predilige</p> <p>4 E' attento al cambiamento di contesto, percepisce il mutare del clima nel gruppo, anche se non ha sempre un preciso tratto con le persone; ha qualche caduta sotto pressione</p> <p>5 Modifica con intelligenza la sua modalità relazionale secondo contesto e clima che si producono, senza perdere il contatto con interlocutori 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 Non dimostra interesse verso l'utenza, non adotta un atteggiamento accogliente che aiuti l'utente a soddisfare i bisogni</p> <p>2 Adotta un atteggiamento passivo non proattivo, limitandosi ad ascoltare, senza porre in campo attività che aiutino a comprendere richieste ed a gestire le emozioni.</p> <p>3 Cura il rapporto con il cliente, mostra interesse, attenzione e cortesia, ne recepisce le esigenze ricercando ogni informazione utile alla sua soddisfazione</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</p> <p>5 E' consapevole della centralità del cliente, sviluppa in modo proattivo le relazioni, cerca di portare miglioramenti nel livello di servizio, ricerca il feedback del cliente per verificare il grado di soddisfazione, ricerca disallineamenti, assume iniziative e correzioni</p>
AREA REALIZZATIVA	Iniziativa	Capacità di mobilitarsi senza essere sollecitati da altri, nel formulare proposte e di esporsi anche in assenza di dati certi e sicuri, (norme e procedure), agendo nell'ambito dell'autonomia che caratterizza il proprio ruolo, utilizzando le risorse disponibili per promuovere azioni tese a risolvere problemi in corso o anticipare nuove criticità.	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 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>
	Orientamento al risultato/ finalizzazione	Capacità di prefigurarsi che cosa si vuole ottenere al termine di un a o più azioni, canalizzando le energie in modo costante verso la conclusione dell'azione senza farsi distogliere da imprevisti o difficoltà, senza lasciarsi scoraggiare dalla carenza di informazioni/tempo, adeguando la propria linea di condotta nel raggiungere un risultato di qualità	3	<p>1 Non si mobilita per una azione ma parte al traino, attendista o spettatore passivo</p> <p>2 E' concentrato sulla dimensione operativa del suo lavoro, inizia un percorso ma non lo termina, le sue energie si disperdono, il risultato non è presidiato</p> <p>3 Fa un percorso step by step, per gradi, se distolto dal percorso perde slancio, ma se sollecitato ritorna all'obiettivo che nel frattempo ha rimesso a fuoco</p> <p>4 Fa confluire il lavoro svolto verso un obiettivo anche se chiarisce strada facendo dove vuole arrivare; il risultato non è sempre ad alto standard di qualità ma è presidiato e raggiunto nel tempo previsto</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>
	Decisione	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 lacunos 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>
	Efficienza	Capacità di produrre risposte mirate alle richieste del proprio lavoro; capacità di strutturare efficacemente gli elementi presenti nel contesto al fine di programmare la propria attività e di affrontarla con metodo e sistematicità	3	<p>1 Opera con discontinuità ed in modo altalenante, appare avulso dal contesto di riferimento</p> <p>2 Si attiva limitandosi ad eseguire il proprio lavoro senza porre attenzione al metodo né al bisogno contingente</p> <p>3 Dimostra attenzione alla propria attività mantenendo ferma l'attenzione verso la propria modalità operativa privilegiando la sistematicità alla velocità</p> <p>4 E' in grado di operare seguendo ritmi, scadenze, rimettendo a fuoco gli eventuali scostamenti rispetto alla propria attività concorrendo ai propri risultati</p> <p>5 Segue l'andamento del proprio lavoro con fluidità, sa affrontare l'obiettivo sistematicamente senza lasciarsi influenzare da situazioni a contorno; è in grado di programmare secondo standard riconosciuti</p>
AREA	Sviluppo professionale	Cura della propria competenza tecnica e dei propri	3	<p>1 Dimostra un pacato interesse nell'acquisire nuove conoscenze; dedica spazio limitato alla ricerca di confronti con colleghi e superiori</p>

PROFESSIONALE		collaboratori attraverso la ricerca di opportunità di apprendimento, autoformazione e scambio professionale; cura del proprio miglioramento in termini di competenze manageriali		<p>2 Raramente intraprende nuove azioni mirate all'approfondimento delle 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	3	<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>
TOTALE				

SINTESI DELLA VALUTAZIONE

COMPONENTE DELLA VALUTAZIONE	PESO	% RAGGIUNTA	TOTALE
RISULTATO DEGLI OBIETTIVI DELLA STRUTTURA DI APPARTENENZA	25		
OBIETTIVI INDIVIDUALI E DI GRUPPO QUANTITATIVI	35		
CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI	10		

CAPACITA' TRASVERSALI/PROFESSIONALI	30		
-------------------------------------	----	--	--

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

COMMENTO DEL VALUTATORE

FEEDBACK DEL VALUTATO

Firma del valutatore

Firma del valutato