

Manuale per la gestione del processo di assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali, e per la valutazione ai fini del riconoscimento del sistema premiante

Revisione 20.3.2016

Guida operativa per la valutazione del profilo di competenza di ruolo

Definizione dei profili di competenza oggetto di valutazione

CLUSTER	PRECEDENTI DECLARATORIE COMPETENZE	COMPETENZE PER RUOLI OPERATIVI	COMPETENZE PER RUOLI DI RESPONSABILI DI STRUTTURE
Area efficacia realizzativa	<p>ATTENZIONE AL RISULTATO E ALLA QUALITA' DEL LAVORO = capacità di modulare le proprie attività, anche innovando prassi e procedure, al fine di contribuire al raggiungimento degli obiettivi della propria Area e, più in generale, dell'Ente</p> <p>SPIRITO DI INIZIATIVA = capacità dimostrata nel corso dell'anno di attivarsi autonomamente senza aspettare sollecitazioni esterne e di sperimentare soluzioni innovative</p>	<p>ATTENZIONE ALLA QUALITA E ALL'ACCURATEZZA DEL LAVORO - operare con costante attenzione alla qualità e al controllo dei risultati del lavoro perché siano sempre conformi agli standard ed ai livelli di servizio attesi</p> <p>SPIRITO DI INIZIATIVA - attivarsi autonomamente senza aspettare di essere sollecitati; tendenza a provare ad anticipare gli eventi per cogliere le opportunità ed affrontare i rischi.</p>	<p>ORIENTAMENTO AL RISULTATO - stabilire obiettivi realistici, ma sfidanti, con l'intento di migliorare il livello quantitativo e qualitativo della prestazione della propria area di responsabilità</p> <p>INIZIATIVA E CAPACITA' INNOVATIVA - tendenza a provare ad anticipare gli eventi per cogliere le opportunità ed affrontare i rischi, sviluppare un ambiente favorevole all'innovazione</p>

Manuale per la gestione del processo di assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali, e per la valutazione ai fini del riconoscimento del sistema premiante

Revisione 20.3.2016

CLUSTER	PRECEDENTI DECLARATORIE COMPETENZE	COMPETENZE PER RUOLI OPERATIVI	COMPETENZE PER RUOLI DI RESPONSABILITÀ DI STRUTTURE
Area di servizio spirito di	<p>CAPACITÀ DI FARE SQUADRA = capacità dimostrata nel corso dell'anno di collaborare con i colleghi di Area o in gruppi di lavoro</p>	<p>COOPERAZIONE E INTEGRAZIONE – facilitare la collaborazione nel perseguimento di obiettivi condivisi con colleghi del proprio settore o di altri settori</p>	<p>CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA – riconoscere le tendenze strategiche e le priorità della propria organizzazione; favorire la convergenza dei processi decisionali</p>
	<p>FORMAZIONE E SVILUPPO PROFESSIONALE = capacità di mantenere costantemente aggiornate le proprie competenze relative alla posizione ricoperta nell'anno</p>	<p>APPRENDIMENTO E AUTOSVILUPPO – aggiornare e/o allargare le proprie competenze e conoscenze per svolgere più proficuamente le attività assegnate; essere curiosi e aperti al confronto ed allo scambio di esperienze</p>	<p>GESTIONE E SVILUPPO DELLE PERSONE - concorre allo sviluppo delle persone, far emergere le esigenze di crescita dando rilievo alle abilità di ciascuno; favorire l'apprendimento e lo sviluppo a lungo termine; facilitare l'assunzione di responsabilità dei collaboratori valorizzando le potenzialità</p>
	<p>ORIENTAMENTO ALL'UTENTE = capacità dimostrata nel corso dell'anno di comprendere le esigenze degli utenti e farsi carico di individuare le soluzioni possibili</p>	<p>ORIENTAMENTO AL CLIENTE INTERNO E ESTERNO - anticipare, riconoscere e soddisfare le esigenze del cliente interno/esterno e predisporre soluzioni personalizzate, efficaci e soddisfacenti dal punto di vista della qualità del servizio reso</p>	<p>ORIENTAMENTO AL CLIENTE INTERNO E ESTERNO - anticipare, riconoscere e soddisfare le esigenze del cliente interno/esterno e predisporre soluzioni personalizzate, efficaci e soddisfacenti dal punto di vista della qualità del servizio reso</p>

CLUSTER	PRECEDENTI DECLARATORIE COMPETENZE	COMPETENZE PER RUOLI OPERATIVI	COMPETENZE PER RUOLI DI RESPONSABILITÀ DI STRUTTURE
Area efficacia personale	<p>CAPACITA' DI INDIVIDUARE E RISOLVERE PROBLEMI = capacità dimostrata nel corso dell'anno di individuare cause e proporre soluzioni ai problemi incontrati</p>	<p>AFFIDABILITA' - mostrare integrità e agire eticamente, essere irreprensibili, costruire intorno a se un clima di fiducia, ammettere i propri errori, rispettare gli impegni assunti</p>	<p>CAPACITA' DI INDIVIDUARE E RISOLVERE PROBLEMI - individuare e comprendere gli aspetti essenziali dei problemi per riuscire a definirne le priorità, valutare i fatti significativi, sviluppare possibili soluzioni in modo da arrivare in tempi congrui ad una soluzione efficace</p>
	<p>FLESSIBILITA' = disponibilità dimostrata nel corso dell'anno ad adattare il proprio apporto ai momenti di maggiore necessità resistendo allo stress</p>	<p>FLESSIBILITA' - modificare comportamenti e schemi mentali in funzione delle esigenze del contesto lavorativo, sapersi adattare ai cambiamenti e alle emergenze, lavorare efficacemente in situazioni differenti e/o con diverse persone o gruppi</p>	<p>FLESSIBILITA' – saper affrontare le situazioni nuove e i cambiamenti considerandoli come opportunità; reagire costruttivamente adattando velocemente le proprie strategie di comportamento e le proprie decisioni</p>
	<p>MOTIVAZIONE = passione dimostrata nel corso dell'anno nel contribuire ai risultati della propria Area e, più in generale, dell'Ente</p>	<p>IMPEGNO E MOTIVAZIONE - sapersi allineare e contribuire con passione ai risultati della propria Area e, più in generale, dell'Ente, condividendone la missione</p>	<p>IMPEGNO E MOTIVAZIONE - sapersi allineare e contribuire con passione ai risultati della propria Area e, più in generale, dell'Ente, condividendone la missione</p>

LA VALUTAZIONE DEI RUOLI OPERATIVI

Elementi di riferimento per la graduazione della valutazione per ciascuna competenza

Si riportano - a titolo di esemplificazione - alcune dinamiche osservabili normalmente nei contesti lavorativi, al fine di consentire di graduare il giudizio per assonanza con i comportamenti e gli episodi che sono stati osservati in concreto nel soggetto da valutare

NON ADEGUATO	PARZIALMENTE ADEGUATO	ADEGUATO	PIU' CHE ADEGUATO	ECCELLENTI
--------------	-----------------------	----------	-------------------	------------

PRECEDENTI DECLARATORIE COMPETENZE		COMPETENZE PER RUOLI OPERATIVI
ATTENZIONE AL RISULTATO E ALLA QUALITA' DEL LAVORO = capacità di modulare le proprie attività, anche innovando prassi e procedure, al fine di contribuire al raggiungimento degli obiettivi della propria Area e, più in generale, dell'Ente		ATTENZIONE ALLA QUALITA E ALL'ACCURATEZZA DEL LAVORO - operare con costante attenzione alla qualità e al controllo dei risultati del lavoro perché siano sempre confacenti agli standard ed ai livelli di servizio attesi
Nel corso dell'anno ha svolto le proprie attività in modo adempitivo e non adattandole alle priorità coerenti con gli obiettivi dell'Ufficio	Non adeguato	Lavora in modo disattento, discontinuo e approssimativo. Tutto ciò che realizza richiede normalmente integrazioni. Non rispetta i tempi e i livelli di qualità concordati.
Nel corso dell'anno è riuscito solo parzialmente ad orientare le proprie attività secondo priorità coerenti con gli obiettivi dell'Ufficio	Parzialmente adeguato	Si attiene al compito e agli aspetti formali. Opera in modo meramente esecutivo e l'accuratezza con cui lavora è quella minima prescritta.
Nel corso dell'anno è riuscito ad orientare le proprie attività secondo priorità coerenti con gli obiettivi dell'Ufficio	Adeguato	Coglie gli aspetti più importanti di un lavoro e non si disperde in dettagli secondari. Accetta la sfida per un continuo miglioramento dell'efficienza, dei tempi, della qualità del lavoro svolto.
Nel corso dell'anno è riuscito ad orientare le proprie attività secondo priorità coerenti con gli obiettivi dell'Ufficio dimostrando di aver presenti anche quelle Istituzionali specifiche dell'anno	Più che adeguato	Sa gestire il suo tempo e fissa le priorità in un'ottica di efficienza. Promuove nuove modalità di lavoro, superando abitudini consolidate poco produttive.
Nel corso dell'anno è riuscito ad orientare le proprie attività secondo priorità coerenti con gli obiettivi dell'Ufficio ed Istituzionali proponendo anche modifiche di prassi e procedure	Eccellente	Pianifica le sue attività in una prospettiva temporale non limitata al breve periodo. Si pone obiettivi sfidanti e non risparmia sforzi per realizzarli, conseguendo risultati eccellenti.

Manuale per la gestione del processo di assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali, e per la valutazione ai fini del riconoscimento del sistema premiante

Revisione 20.3.2016

PRECEDENTI DECLARATORIE COMPETENZE		COMPETENZE PER RUOLI OPERATIVI
SPIRITO DI INIZIATIVA = capacità dimostrata nel corso dell'anno di attivarsi autonomamente senza aspettare sollecitazioni esterne e di sperimentare soluzioni innovative		SPIRITO DI INIZIATIVA - attivarsi autonomamente senza aspettare di essere sollecitati; tendenza a provare ad anticipare gli eventi per cogliere le opportunità ed affrontare i rischi.
Ha intrapreso iniziative di miglioramento solo come risposta ad eventi critici.	Non adeguato	Si arrende alle prime difficoltà e interrompe il lavoro. Le situazioni di crisi e le emergenze lo colgono spesso alla sprovvista e impreparato, e fa fatica a riprendere il controllo.
Ha solo parzialmente favorito la proposta e la realizzazione di innovazioni per il miglioramento delle attività.	Parzialmente adeguato	Trova scuse per non prendere iniziative, semmai con sterili recriminazioni. Agisce solo su sollecitazione esterna e fa solo ciò che gli viene espressamente richiesto.
Ha individuato e realizzato innovazioni per il miglioramento delle attività, ma senza il coinvolgimento dei colleghi	Adeguato	Quando si trova in situazione di emergenza, si attiva autonomamente a fronte di un problema o di una scadenza, senza aspettare impulsi esterni e sollecitazioni.
Ha favorito il confronto per condividere proposte con i propri colleghi, ma solo in parte si è impegnato per la realizzazione ed il miglioramento effettivo delle attività.	Più che adeguato	Per quanto gli è possibile, cerca di prevenire le criticità, adottando per tempo gli opportuni accorgimenti. Non si scoraggia e fa ripetuti tentativi per superare gli ostacoli, facendo leva sulle risorse a disposizione.
Ha favorito la condivisione di proposte e la realizzazione con i colleghi di innovazioni per il miglioramento delle attività.	Eccellente	Opera costantemente in modo proattivo, riconoscendo gli spazi di manovra e discrezionalità. Abitudine a riflettere criticamente per apprendere dalle esperienze del passato, per evitare di ripetere errori commessi.

Manuale per la gestione del processo di assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali, e per la valutazione ai fini del riconoscimento del sistema premiante

Revisione 20.3.2016

PRECEDENTI DECLARATORIE COMPETENZE		COMPETENZE PER RUOLI OPERATIVI
CAPACITA' DI FARE SQUADRA = capacità dimostrata nel corso dell'anno di collaborare con i colleghi di Area o in gruppi di lavoro		COOPERAZIONE E INTEGRAZIONE – facilitare la collaborazione nel perseguimento di obiettivi condivisi con colleghi del proprio settore o di altri settori
Nel corso dell'anno ha cercato di evitare la collaborazione con i colleghi e, se ha dovuto lavorare in gruppo, ha creato difficoltà	Non adeguato	Preferisce lavorare da solo. E' piuttosto geloso delle proprie competenze e tiene per se informazioni che potrebbero essere utili anche ai colleghi. Ritiene che lavorare con gli altri determini una perdita di tempo.
Nel corso dell'anno ha dimostrato di non gradire la collaborazione con i colleghi ma, se ha dovuto lavorare in gruppo, ha dato un contributo	Parzialmente adeguato	Chiede o da aiuto agli altri solo se è inevitabile o è richiesto. Non ha iniziativa nel mettere in comune informazioni e mantenere aggiornati i colleghi
Nel corso dell'anno ha collaborato con i colleghi della propria Area e, se ha dovuto lavorare in gruppo, ha partecipato positivamente	Adeguato	Fa lavoro di squadra. Agisce in sintonia con i colleghi concordando piani di azione e sollecitandone il contributo. Offre spontaneamente il proprio aiuto. Si confronta mettendo a disposizione informazioni e conoscenze per sviluppare nuove idee e concorrere agli obiettivi del gruppo.
Nel corso dell'anno ha collaborato con i colleghi anche appartenenti ad altri Uffici e, se ha dovuto lavorare in gruppo, ha partecipato positivamente	Più che adeguato	Fa da punto di riferimento per gli altri. Instaura un rapporto di fiducia con i colleghi e gli interlocutori. Promuove la ricomposizione dei punti di vista tra i colleghi, con l'intento sia di rendere più efficace l'azione comune, sia di trasmettere all'esterno una immagine di coesione che rafforzi il prestigio dell'Ente.
Nel corso dell'anno ha stimolato e favorito la collaborazione con i colleghi anche appartenenti ad altri Uffici ed ha attivamente lavorato in gruppi interfunzionali	Eccellente	Estende reti relazionali positive, anima e crea gruppi di lavoro. Costruisce network e relazioni con persone che sono o possono essere utili per il perseguimento degli obiettivi dell'Ente.

Manuale per la gestione del processo di assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali, e per la valutazione ai fini del riconoscimento del sistema premiante

Revisione 20.3.2016

PRECEDENTI DECLARATORIE COMPETENZE		COMPETENZE PER RUOLI OPERATIVI
FORMAZIONE E SVILUPPO PROFESSIONALE = capacità di mantenere costantemente aggiornate le proprie competenze relative alla posizione ricoperta nell'anno		APPRENDIMENTO E AUTOSVILUPPO – aggiornare e/o allargare le proprie competenze e conoscenze per svolgere più proficuamente le attività assegnate; essere curiosi e aperti al confronto ed allo scambio di esperienze
Nel corso dell'anno non ha dedicato tempo all'aggiornamento delle competenze che pertanto risultano talora superate	Non adeguato	Trascura l'aggiornamento delle proprie competenze. Fa il proprio lavoro in modo ordinario ed esecutivo, seguendo meccanicamente le prassi tradizionali.
Nel corso dell'anno ha mantenuto solo in parte aggiornate le proprie competenze relative alla posizione occupata	Parzialmente adeguato	Se sollecitato e fornito delle opportune fonti, si rende disponibile ad approfondire tematiche di utilità per il suo lavoro.
Nel corso dell'anno ha mantenuto aggiornate le proprie competenze relative alla posizione occupata	Adeguato	Mantiene aggiornate le proprie conoscenze sulle novità tecnico-specialistiche che interessano le materie di sua competenza, e le applica per migliorare l'efficacia del proprio lavoro.
Nel corso dell'anno ha mantenuto aggiornate le proprie competenze relative alla posizione occupata, è informato sulle evoluzioni del contesto istituzionale, e si è preoccupato di condividerle con i colleghi di Area	Più che adeguato	E' considerato dai colleghi un "esperto" a cui rivolgersi nelle principali materie di competenza del suo ambito di attività. E' molto interessato ad apprendere e cerca di ampliare quanto sa, in modo anche non strettamente legato al proprio ruolo.
Nel corso dell'anno ha aggiornato le proprie competenze ed è riconosciuto come punto di riferimento anche nella comunità professionale esterna	Eccellente	Si confronta con l'esterno e cura i contatti con centri di competenza accreditati, acquisendo conoscenze da una pluralità di fonti. Da impulso ad attività di scambio e diffusione delle conoscenze. Può essere un punto di riferimento anche per l'esterno.

Manuale per la gestione del processo di assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali, e per la valutazione ai fini del riconoscimento del sistema premiante

Revisione 20.3.2016

PRECEDENTI DECLARATORIE COMPETENZE		COMPETENZE PER RUOLI OPERATIVI
ORIENTAMENTO ALL'UTENTE = capacità dimostrata nel corso dell'anno di comprendere le esigenze degli utenti e farsi carico di individuare le soluzioni possibili		ORIENTAMENTO AL CLIENTE INTERNO E ESTERNO - anticipare, riconoscere e soddisfare le esigenze del cliente interno/esterno e predisporre soluzioni personalizzate, efficaci e soddisfacenti dal punto di vista della qualità del servizio reso
Nel corso dell'anno non ha considerato un proprio dovere cercare le soluzioni ai problemi degli utenti dimostrando scarsa flessibilità rispetto a tempo di lavoro e procedure	Non adeguato	Si pone in modo formale, brusco, arrogante, indisponente. Considera il "cliente" come una fonte di fastidi. Non mostra alcuna disponibilità a comprendere i problemi e a dare una mano a risolverli.
Nel corso dell'anno ha considerato un proprio dovere cercare le soluzioni ai problemi degli utenti, ma non sempre dimostrando flessibilità rispetto a tempo di lavoro e procedure	Parzialmente adeguato	Non pone attenzione a quanto gli altri affermano. Difficoltà ad entrare in relazione con l'altro. Gli piace lavorare "sulle carte" evitando il più possibile il contatto diretto con gli interlocutori.
Nel corso dell'anno si è fatto carico con cortesia e competenza dei problemi degli utenti dimostrando flessibilità rispetto a tempo di lavoro e procedure	Adeguato	Sa ascoltare. È rispettoso delle opinioni degli altri, ed è disponibile a prendere in esame senza preconcetti le argomentazioni. E' disponibile a dare informazioni, spiegazioni, motivazioni, precise ed esaurienti.
Nel corso dell'anno si è fatto carico con cortesia e competenza dei problemi degli utenti dimostrando flessibilità rispetto a tempo di lavoro e procedure cercando le soluzioni anche in collaborazione con i colleghi	Più che adeguato	Opera in maniera professionalmente corretta. Profonde impegno nel servizio. Assiste l'interlocutore, facilitando lo svolgimento delle attività reciproche. Si dà carico della soluzione del problema.
Nel corso dell'anno si è fatto carico con cortesia e competenza dei problemi degli utenti dimostrando flessibilità rispetto a tempo di lavoro e procedure supportando spesso i colleghi nell'individuare le soluzioni	Eccellente	Adegua il proprio comportamento e lo stile di comunicazione alle caratteristiche dell'interlocutore, utilizzando modi e termini appropriati. Laddove non sia in grado di fornire compiuta risposta, si assume l'impegno di approfondire e comunicare rapidamente la soluzione.

Manuale per la gestione del processo di assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali, e per la valutazione ai fini del riconoscimento del sistema premiante

Revisione 20.3.2016

PRECEDENTI DECLARATORIE COMPETENZE		COMPETENZE PER RUOLI OPERATIVI
CAPACITA' DI INDIVIDUARE E RISOLVERE PROBLEMI = capacità dimostrata nel corso dell'anno di individuare cause e proporre soluzioni ai problemi incontrati		AFFIDABILITA' - mostrare integrità e agire eticamente, essere irreprensibili, costruire intorno a se un clima di fiducia, ammettere i propri errori, rispettare gli impegni assunti
Non ha individuato le cause dei problemi verificatesi ed ha penalizzato altre attività per far fronte alle emergenze.	Non adeguato	Non di rado dà prova di opportunismo sul luogo di lavoro. Non costituisce per i suoi colleghi un esempio di dedizione al lavoro. Non ha sensibilità per le questioni riguardanti i conflitti di interessi. Tende ad esercitare la sua influenza non per gli interessi dell'Ente, ma per trarne benefici e privilegi personali.
Ha individuato le cause dei problemi verificatesi ma ha realizzato azioni correttive non efficaci.	Parzialmente adeguato	Si adegua, pur con qualche incoerenza, alle regole deontologiche dell'Ente, ma, quando occorre scegliere, tende ad anteporre le pur legittime esigenze personali e familiari ai doveri istituzionali.
Ha individuato le cause dei problemi verificatesi e realizzato efficaci azioni correttive, ma con evidente ritardo.	Adeguato	Oltre ad essere onesto, si preoccupa anche – per la tutela dell'immagine e degli interessi della sua organizzazione – di apparire tale, ed è perciò assai attento ad evitare situazioni, anche solo potenziali, di conflitto di interessi o di incompatibilità nell'ambito delle proprie attività.
Ha individuato le cause dei problemi verificatesi e realizzato efficaci azioni correttive con tempistiche parzialmente adeguate.	Più che adeguato	Dimostra spirito di sacrificio. Agisce secondo alti valori etici e professionali, di cui dà testimonianza nel duro impegno di lavoro, antepoendo le necessità dell'ufficio alle esigenze personali e familiari, ed anche alle proprie preferenze professionali.
Ha individuato le cause dei problemi verificatesi e realizzato tempestive ed efficaci azioni correttive.	Eccellente	Attraverso i suoi comportamenti è capace di essere di esempio per i colleghi e trasmettere valori positivi. Adotta le decisioni che ritiene migliori per l'organizzazione, anche se non riscuotono simpatia o gradimento o non giovano comunque alla sua popolarità.

Manuale per la gestione del processo di assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali, e per la valutazione ai fini del riconoscimento del sistema premiante

Revisione 20.3.2016

PRECEDENTI DECLARATORIE COMPETENZE		COMPETENZE PER RUOLI OPERATIVI
FLESSIBILITA' = disponibilità dimostrata nel corso dell'anno ad adattare il proprio apporto ai momenti di maggiore necessità resistendo allo stress		FLESSIBILITA' - modificare comportamenti e schemi mentali in funzione delle esigenze del contesto lavorativo, sapersi adattare ai cambiamenti e alle emergenze, lavorare efficacemente in situazioni differenti e/o con diverse persone o gruppi
Nel corso dell'anno è stato raramente disponibile a graduare la presenza e lo sforzo in base alle necessità di Ufficio	Non adeguato	Rimane caparbiamente attaccato alle proprie idee anche contro l'evidenza dei fatti. Non fa alcuno sforzo per comprendere punti di vista diversi dal suo. E' restio ad assumere nuovi compiti. Vede i cambiamenti come minaccia al proprio modo di lavorare.
Nel corso dell'anno è stato solo parzialmente disponibile a graduare la presenza e lo sforzo in base alle necessità di Ufficio	Parzialmente adeguato	Avverte il cambiamento al quale capisce che non può sottrarsi. Il suo adattamento al cambiamento è comunque formale. Aderisce passivamente alle nuove prescrizioni ed alle procedure, che non gli sembrano mai abbastanza chiare e precise.
Nel corso dell'anno è stato disponibile a graduare, su richiesta, la presenza e lo sforzo in base alle necessità di Ufficio	Adeguato	Vive positivamente la trasformazione degli schemi di lavoro. Li interpreta come una opportunità di arricchimento professionale, e come una risposta alla esigenza di migliorare i servizi. Da prova di duttilità nell'applicazione di nuove regole evitando inutili formalismi.
Nel corso dell'anno è stato disponibile a graduare autonomamente la presenza e lo sforzo in base alle necessità di Ufficio	Più che adeguato	Modifica spontaneamente la propria azione, adattandola all'evoluzione del contesto. Si coinvolge di fronte a nuove esigenze, senza scoraggiarsi di fronte ad ostacoli ed imprevisti. Coinvolge i colleghi per facilitare la diffusione di nuove pratiche di lavoro.
Nel corso dell'anno è stato disponibile a graduare autonomamente la presenza e lo sforzo in base alle necessità di Ufficio reggendo lo stress	Eccellente	Forte propensione ad adattare il proprio contributo alle esigenze poste dalla trasformazione e dal cambiamento. Favorisce l'adattamento degli schemi di lavoro. Accetta il confronto con persone di diverso orientamento ed approccio.

Manuale per la gestione del processo di assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali, e per la valutazione ai fini del riconoscimento del sistema premiante

Revisione 20.3.2016

ECEDENTI DECLARATORIE COMPETENZE		COMPETENZE PER RUOLI OPERATIVI
MOTIVAZIONE = passione dimostrata nel corso dell'anno nel contribuire ai risultati della propria Area e, più in generale, dell'Ente		IMPEGNO E MOTIVAZIONE - sapersi allineare e contribuire con passione ai risultati della propria Area e, più in generale, dell'Ente, condividendone la missione
Nel corso dell'anno ha svolto le sue attività come un adempimento	Non adeguato	E' scettico rispetto alle possibilità di riuscita di un progetto/lavoro. Enfatizza i vincoli e le difficoltà.
Nel corso dell'anno ha svolto solo alcune attività con interesse	Parzialmente adeguato	Fa un buon lavoro solo quando le condizioni sono da lui ritenute ottimali. Di fronte agli ostacoli dimostra bassa capacità di gestire lo stress. Trasmette una visione negativa e si demoralizza.
Nel corso dell'anno ha svolto con interesse le attività assegnate	Adeguato	Sente propri gli obiettivi aziendali. Trasmette entusiasmo e visione positiva. Mostra orgoglio di appartenenza all'intera organizzazione. Investe molte energie personali nell'attività e trascina anche gli altri.
Nel corso dell'anno ha svolto le sue attività con interesse ed entusiasmo	Più che adeguato	Ama le cose fatte bene e mostra passione per quello che fa. Opera con determinazione senza arrendersi di fronte alla complessità. Non stacca fino a quando non ha portato a termine il suo compito.
Nel corso dell'anno ha svolto le sue attività dimostrando valori coerenti con i fini istituzionali	Eccellente	Sente propria l'attività e contribuisce con determinazione a migliorare i risultati. Anche se alcune situazioni generano stress, non si lascia sopraffare dalle emozioni negative ed esprime fiducia e visione positiva.

LA VALUTAZIONE DEI RESPONSABILI DI STRUTTURE

Elementi di riferimento per la graduazione della valutazione per ciascuna competenza

si riportano - a titolo di esemplificazione - alcune dinamiche osservabili normalmente nei contesti lavorativi, al fine di consentire di graduare il giudizio per assonanza con i comportamenti e gli episodi che sono stati osservati in concreto nel soggetto da valutare

	NON ADEGUATO	PARZIALMENTE ADEGUATO	ADEGUATO	PIU' CHE ADEGUATO	ECCELLENTE
	COMPETENZE PER RESPONSABILI DI STRUTTURE				
	ORIENTAMENTO AL RISULTATO - stabilire obiettivi realistici, ma sfidanti, con l'intento di migliorare il livello quantitativo e qualitativo della prestazione della propria area di responsabilità				
Non adeguato	Non ha l'abitudine di tenere sotto controllo i dati e i flussi gestionali per usare meglio le risorse disponibili ed eliminare o ridurre sprechi o inefficienze. Si compiace di far apparire i vincoli più rigidi di quanto effettivamente non siano, inibendo in sé e in altri qualsiasi sforzo di immaginazione utile ad aggirare gli ostacoli.				
Parzialmente adeguato	Imposta le attività del suo settore solo sulla base di metodi di lavoro consolidati. Limita il suo impegno unicamente al mantenimento degli standard minimi prescritti. Non dimostra di saper discriminare le attività in termini di priorità coerenti con gli interessi dell'Ente.				
Adeguato	Attua i programmi, definendo propri standard di miglioramento dei risultati sia pure sulla base di metodi di lavoro già consolidati. Sa organizzare bene le risorse disponibili, in modo da gestire efficacemente le priorità.				
Più che adeguato	Sa tradurre direttive strategiche in programmi di azione sfidanti per sé e per gli altri. In questa prospettiva, assume decisioni e stabilisce priorità, analizzando i pro e i contro e valutando costi e benefici.				
Eccellente	Assume rischi calcolati e si pone obiettivi sfidanti che richiedono grande impegno. Pianifica le sue attività in una prospettiva temporale non limitata al breve periodo. Non risparmia sforzi per realizzarli conseguendo risultati eccellenti. Si assume fino in fondo la responsabilità delle proprie scelte.				

Manuale per la gestione del processo di assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali, e per la valutazione ai fini del riconoscimento del sistema premiante

Revisione 20.3.2016

	COMPETENZE PER RESPONSABILI DI STRUTTURE
	INIZIATIVA E CAPACITA' INNOVATIVA - tendenza a provare ad anticipare gli eventi per cogliere le opportunità ed affrontare i rischi, sviluppare un ambiente favorevole all'innovazione
Non adeguato	Indulge all'atteggiamento secondo il quale si attende lo sviluppo degli eventi. Nel modo approssimativo e casuale con cui ripartisce i compiti e i carichi di lavoro trasmette la percezione di "vivere alla giornata".
Parzialmente adeguato	Di fronte ad emergenze e criticità assume l'iniziativa, ma ha difficoltà a mantenerla e a perseverare nell'azione superando ostacoli e resistenze.
Adeguato	Non si fa cogliere di sorpresa dalle difficoltà, ma le individua per tempo e adotta, con la necessaria determinazione e rapidità, le iniziative appropriate.
Più che adeguato	Sa riconoscere le criticità e coglie opportunità che, fuoriuscendo da schemi consolidati, non vengono generalmente colti da altri. Traduce questa capacità di "anticipazione" in decisioni tempestive volte a migliorare la situazione del settore e ad evitare possibili crisi future.
Eccellente	Sa seguire l'evoluzione del contesto interno ed esterno. Programma di conseguenza le mosse con largo anticipo e con iniziative appropriate, evitando così scelte di basso profilo necessitate dagli eventi o dalla spinta dell'emergenza. "Contagia" collaboratori e colleghi e infonde in loro slancio, spingendoli a superare situazioni di inerzia e di passività.

Manuale per la gestione del processo di assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali, e per la valutazione ai fini del riconoscimento del sistema premiante

Revisione 20.3.2016

	COMPETENZE PER RESPONSABILI DI STRUTTURE
	CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA – riconoscere le tendenze strategiche e le priorità della propria organizzazione; favorire la convergenza dei processi decisionali
Non adeguato	Si concentra sul proprio lavoro e non tiene conto dell'organizzazione nel suo complesso. Non presta sufficiente attenzione ai ruoli ed obiettivi altrui, e può commettere gaffe ed errori nelle relazioni interfunzionali. Risolve i suoi problemi senza preoccuparsi dell'impatto sulle altre funzioni.
Parzialmente adeguato	Pur conoscendo e comprendendo la struttura dell'organizzazione, riconosce solo formalmente ruoli e strutture di riferimento, regole e indirizzi. Fa fatica ad esprimere una visione complessiva dell'Ente.
Adeguato	Sa leggere il contesto in cui opera. Si muove agevolmente nell'ambito dell'organizzazione, riconoscendo ruoli e obiettivi reciproci. Conosce le diverse culture e prospettive funzionali e ci dialoga. Ha un atteggiamento positivo verso l'integrazione e la coesione del gruppo dirigente. Rifugge – nei rapporti con altri uffici della propria organizzazione – da formalistiche rivendicazioni di ruolo, né tanto meno indulge ad atteggiamenti di contrapposizione.
Più che adeguato	Conosce il clima e la cultura aziendale, cosa è consentito e cosa no. Sa collocare gli obiettivi della sua funzione nel contesto generale dell'organizzazione. Sa usare un linguaggio adeguato nelle relazioni organizzative. Si fa parte attiva nell'integrare le diverse culture aziendali. Mantiene lealtà di fronte alle decisioni dell'Ente.
Eccellente	Opera come parte di un tutto. Contribuisce al raggiungimento delle strategie complessive dell'Ente. Sa rappresentare l'immagine dell'ente all'esterno, la sua mission, i suoi valori, i risultati conseguiti dall'intero gruppo dirigente. Conosce i soggetti esterni che influiscono sull'organizzazione e sa porsi in modo adeguato.

Manuale per la gestione del processo di assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali, e per la valutazione ai fini del riconoscimento del sistema premiante

Revisione 20.3.2016

	COMPETENZE PER RESPONSABILI DI STRUTTURE
	GESTIONE E SVILUPPO DELLE PERSONE - concorrere allo sviluppo delle persone, far emergere le esigenze di crescita dando rilievo alle abilità di ciascuno; favorire l'apprendimento e lo sviluppo a lungo termine; facilitare l'assunzione di responsabilità dei collaboratori valorizzandone le potenzialità
Non adeguato	Anche laddove sarebbe possibile delegare compiti, accentra il lavoro, creando inutili “colli di bottiglia” che rallentano l’attività. Vincola i collaboratori a lavorare sotto costante supervisione, spegnendone lo spirito d’iniziativa, oppure, mostra una propensione alla delega incontrollata, che risponde solo alla preoccupazione di sottrarsi alle proprie responsabilità.
Parzialmente adeguato	E’ in difficoltà a guidare le persone in situazioni critiche o di cambiamento. Non attiva momenti di confronto e scambio tra le persone. Si ritrae di fronte a segnali di demotivazione o di conflitto tra le persone. Trascura di individuare per i collaboratori percorsi di crescita professionale che consentano ad essi di esercitare responsabilità via via maggiori.
Adeguato	Dedica tempo ed impegno a tenere alto il morale e la produttività delle persone. Fornisce spiegazioni ed assistenza per agevolare l'apprendimento di attività più complesse e consentire che esse vengano svolte sempre più autonomamente. Sa usare il sistema di valutazione per stabilire e comunicare chiari obiettivi e aspettative. Fa riunioni e colloqui di feed back e valutazione.
Più che adeguato	Dimostra leadership riconosciuta e porta il gruppo a condividere gli obiettivi organizzativi. Mostra grande apertura ed obiettività nella valutazione dei punti di vista dei collaboratori, che vengono così incoraggiati ad esprimere liberamente il proprio pensiero. Mantiene alto il morale del gruppo e la motivazione delle persone. Favorisce la coesione e lo spirito di squadra. Promuove interventi di addestramento o altre iniziative utili per agevolare l'apprendimento all’interno della propria unità organizzativa.
Eccellente	Comunica una visione trainante che genera motivazione e positività. Coinvolge i collaboratori in progetti di largo respiro e ne segue l’attuazione. Sa analizzare le capacità e le attitudini delle persone. Delega piena responsabilità anche nei compiti importanti, senza tuttavia lesinare ai collaboratori assistenza nelle eventuali situazioni critiche.

Manuale per la gestione del processo di assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali, e per la valutazione ai fini del riconoscimento del sistema premiante

Revisione 20.3.2016

	COMPETENZE PER RESPONSABILI DI STRUTTURE
	ORIENTAMENTO AL CLIENTE INTERNO E ESTERNO - anticipare, riconoscere e soddisfare le esigenze del cliente interno/esterno e predisporre soluzioni personalizzate, efficaci e soddisfacenti dal punto di vista della qualità del servizio reso
Non adeguato	Si pone in modo formale, brusco, arrogante, indisponente. Considera il "cliente" come una fonte di fastidi. Non mostra alcuna disponibilità a comprendere i problemi e a dare una mano a risolverli.
Parzialmente adeguato	Non pone attenzione a quanto gli altri affermano. Difficoltà ad entrare in relazione con l'altro. Gli piace lavorare "sulle carte" evitando il più possibile il contatto diretto con gli interlocutori.
Adeguato	Sa ascoltare. È rispettoso delle opinioni degli altri, ed è disponibile a prendere in esame senza preconcetti le argomentazioni. E' disponibile a dare informazioni, spiegazioni, motivazioni, precise ed esaurienti.
Più che adeguato	Opera in maniera professionalmente corretta. Profonde impegno nel servizio. Assiste l'interlocutore, facilitando lo svolgimento delle attività reciproche. Si da carico della soluzione del problema.
Eccellente	Adegua il proprio comportamento e lo stile di comunicazione alle caratteristiche dell'interlocutore, utilizzando modi e termini appropriati. Laddove non sia in grado di fornire compiuta risposta, si assume l'impegno di approfondire e comunicare rapidamente la soluzione.

Manuale per la gestione del processo di assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali, e per la valutazione ai fini del riconoscimento del sistema premiante

Revisione 20.3.2016

	COMPETENZE PER RESPONSABILI DI STRUTTURE
	CAPACITA' DI INDIVIDUARE E RISOLVERE PROBLEMI - individuare e comprendere gli aspetti essenziali dei problemi per riuscire a definirne le priorità, valutare i fatti significativi, sviluppare possibili soluzioni in modo da arrivare in tempi congrui ad una soluzione efficace
Non adeguato	Nell'analisi dei problemi è inconcludente: tende a mettere in luce tutti gli elementi che impediscono la soluzione dei problemi e giustificano l'inerzia, trascurando invece di cogliere le opportunità e di sfruttare i possibili argomenti a favore di un approccio positivo.
Parzialmente adeguato	Il senso critico di cui è dotato non è sufficiente per farne un affidabile problem solver. Scorge ostacoli e individua problemi soltanto quando sono ormai evidenti. Tende a smarrirsi nei dettagli, senza riuscire a mettere a fuoco ordinatamente gli elementi essenziali di un problema.
Adeguato	Affronta le questioni inquadrandole con rigore critico entro la cornice di salde conoscenze teoriche. Rivela familiarità con schemi e modelli interpretativi raffinati. Scorge in anticipo gli ostacoli ed elabora le soluzioni in un'ottica che non è esclusivamente di breve periodo.
Più che adeguato	Affronta problemi di elevata complessità e con forti interdipendenze, cogliendone gli aspetti chiave e organizzandoli in un quadro concettuale coerente e ben argomentato. Prospetta un ventaglio di soluzioni e le compara, assegnando ad ognuna di esse, in modo metodico, una precisa e chiara valenza, agevolando così la decisione finale.
Eccellente	Dimostra un approccio costruttivo alla risoluzione dei problemi e dimostra notevole intuizione e acuto senso critico nella chiarezza con cui individua problemi che non erano stati precedentemente messi a fuoco e dipana questioni fino allora rimaste senza soluzione. Incoraggia i collaboratori a formulare nuove idee

Manuale per la gestione del processo di assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali, e per la valutazione ai fini del riconoscimento del sistema premiante

Revisione 20.3.2016

	COMPETENZE PER RESPONSABILI DI STRUTTURE
	FLESSIBILITA' – saper affrontare le situazioni nuove e i cambiamenti considerandoli come opportunità; reagire costruttivamente adattando velocemente le proprie strategie di comportamento e le proprie decisioni
Non adeguato	Resta attaccato, in modo controproducente, alle proprie opinioni, tattiche o metodi ed è refrattario a tutto ciò che si scosta dalle sue abitudini e competenze. Nonostante evidenti difficoltà, conserva il suo punto di vista e non fa alcuno sforzo per comprendere il punto di vista altrui.
Parzialmente adeguato	Sotto la pressione esterna manifesta una certa disponibilità a cambiare idee o atteggiamenti sulla base di nuove informazioni o di evidenze contrarie. Affiora però spesso la tendenza ad arroccarsi sulle proprie posizioni, estenuandosi – ed estenuando gli interlocutori – in atteggiamenti inutilmente rigidi.
Adeguato	Modifica spontaneamente la propria azione, adattandola all'evoluzione del contesto. Rivede prontamente le proprie decisioni operative in funzione delle mutate circostanze e delle esigenze dei clienti “interni” ed esterni.
Più che adeguato	Oltre a modificare singole decisioni, sa anche adattare, con intelligenza e in modo organico, i propri programmi all'evoluzione del contesto. Pur agendo secondo piani, è consapevole che le situazioni contingenti meritano di essere affrontate rivedendo le priorità.
Eccellente	Cambia strategie e rinnova anche profondamente i propri piani, promuovendo mutamenti di medio e lungo termine nella propria realtà organizzativa per rispondere alle sfide esterne.

Manuale per la gestione del processo di assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali, e per la valutazione ai fini del riconoscimento del sistema premiante

Revisione 20.3.2016

	COMPETENZE PER RESPONSABILI DI STRUTTURE
	IMPEGNO E MOTIVAZIONE - sapersi allineare e contribuire con passione ai risultati della propria Area e, più in generale, dell'Ente, condividendone la missione
Non adeguato	E' scettico rispetto alle possibilità di riuscita di un progetto/lavoro. Enfattizza i vincoli e le difficoltà.
Parzialmente adeguato	Fa un buon lavoro solo quando le condizioni sono da lui ritenute ottimali. Di fronte agli ostacoli dimostra bassa capacità di gestire lo stress. Trasmette una visione negativa e si demoralizza.
Adeguato	Sente propri gli obiettivi aziendali. Trasmette entusiasmo e visione positiva. Mostra orgoglio di appartenenza all'intera organizzazione. Investe molte energie personali nell'attività e trascina anche gli altri.
Più che adeguato	Ama le cose fatte bene e mostra passione per quello che fa. Opera con determinazione senza arrendersi di fronte alla complessità. Non stacca fino a quando non ha portato a termine il suo compito.
Eccellente	Sente propria l'attività e contribuisce con determinazione a migliorare i risultati. Anche se alcune situazioni generano stress, non si lascia sopraffare dalle emozioni negative ed esprime fiducia e visione positiva.

Manuale per la gestione del processo di assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali, e per la valutazione ai fini del riconoscimento del sistema premiante

Revisione 20.3.2016

ALGORITMO DI CALCOLO DELLA VARIABILE SOGGETTIVA

Il valore della percentuale della componente variabile della retribuzione riferita al premio soggettivo sarà determinato con i seguenti step:

- 1° step verifica dei seguenti pre-requisiti ed in assenza di anche uno di essi non si potrà riconoscere alcun premio,

Pre-requisito	Soglia minima
Sanzioni disciplinari (art.10 CCNL)	Nessuna
Periodi di aspettativa per motivi previsti dall'art. 19 del CCNL (esclusa aspettative per maternità)	Non superiori a 30 giornate lavorative dell'anno
Presenza (escluse le ferie ed inclusi gli straordinari)*	Non inferiore al 80% giornate lavorative dell'anno

*MALATTIA E' COMPUTATA NELLE ASSENZE SE DI DURATA INFERIORE A 3 GIORNI

- 2° step, determinazione del valore derivante dalla scheda di valutazione. I singoli giudizi espressi sono tabulati sulla base della seguente scala di conversione :

non adeguato	1
parzialmente adeguato	2
adeguato	3
più che adeguato	4
eccellente	5

I singoli valori, dopo essere stati mediati per cluster e poi pesati¹, sono sommati per giungere ad un giudizio finale per ciascun valutato sulla base della seguente tabella di conversione :

1 – 1,75	non adeguato
1,75 – 2,5	parzialmente adeguato
2,5 – 3,5	adeguato
3,5 - 4,25	più che adeguato
4,25 - 5	eccellente

1

PUNTEGGIO MEDIO CLUSTER - PMC (media aritmetica dei punteggi assegnati per le singole competenze del cluster)	GIUDIZIO PONDERATO (prodotto tra il PMC e la percentuale attribuita come peso del cluster)
---	--

Manuale per la gestione del processo di assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali, e per la valutazione ai fini del riconoscimento del sistema premiante

Revisione 20.3.2016

Il riconoscimento del premio soggettivo riferito al profilo di competenza osservato è graduato sulla base della seguente scala:

non adeguato	0
parzialmente adeguato	2,5%
Adeguato	3%
più che adeguato	3,5%
Eccellente	5%



SCHEDA INDIVIDUALE PER LA VALUTAZIONE DEL PROFILO DI COMPETENZA DI RUOLO - PERSONALE OPERATIVO

COLLABORATORE				RESPONSABILE VALUTAZIONE							
DA COMPILARE NEL COLLOQUIO DI INIZIO ANNO				DA COMPILARE NEI COLLOQUI DI FINE GIUGNO E FINE ANNO							
CLUSTER	COMPETENZE	PESO CLUSTER	COMPETENZA RICHIESTA DAL RUOLO (SI=X)	NON ADEGUATO	PARZIALMENTE ADEGUATO	ADEGUATO	PIU' CHE ADEGUATO	ECCELLENTE	PUNTEGGIO	PUNTEGGIO MEDIO CLUSTER	GIUDIZIO PONDERATO
Area realizzativa	ATTENZIONE ALLA QUALITA E ALL'ACCURATEZZA DEL LAVORO - operare con costante attenzione alla qualità e al controllo dei risultati del lavoro perché siano sempre confacenti agli standard ed ai livelli di servizio attesi										
	SPIRITO DI INIZIATIVA - attivarsi autonomamente senza aspettare di essere sollecitati; tendenza a provare ad anticipare gli eventi per cogliere le opportunità ed affrontare i rischi.										
Area spirito di servizio	COOPERAZIONE E INTEGRAZIONE – facilitare la collaborazione nel perseguimento di obiettivi condivisi con colleghi del proprio settore o di altri settori										
	APPRENDIMENTO E AUTOSVILUPPO – aggiornare e/o allargare le proprie competenze e conoscenze per svolgere più proficuamente le attività assegnate; essere curiosi e aperti al confronto ed allo scambio di esperienze										
	ORIENTAMENTO AL CLIENTE INTERNO E ESTERNO - anticipare, riconoscere e soddisfare le esigenze del cliente interno/esterno e predisporre soluzioni personalizzate, efficaci e soddisfacenti dal punto di vista della qualità del servizio reso										
Area efficacia personale	AFFIDABILITA' - mostrare integrità e agire eticamente, essere irreprensibili, costruire intorno a se un clima di fiducia, ammettere i propri errori, rispettare gli impegni assunti										
	FLESSIBILITA' - modificare comportamenti e schemi mentali in funzione delle esigenze del contesto lavorativo, sapersi adattare ai cambiamenti e alle emergenze, lavorare efficacemente in situazioni differenti e/o con diverse persone o gruppi										
	IMPEGNO E MOTIVAZIONE - sapersi allineare e contribuire con passione ai risultati della propria Area e, più in generale, dell'Ente, condividendone la missione										
		100%							GIUDIZIO COMPLESSIVO		
Osservazioni del valutato				Note del valutatore							
Possibili azioni di sviluppo / autosviluppo da porre in atto :											

Scheda definita in data		Firma del valutatore	
Discussa in data		Firma del valutato	
Validata dalla Commissione di valutazione , assegnata e consegnata in data			



SCHEDA INDIVIDUALE PER LA VALUTAZIONE DEL PROFILO DI COMPETENZA DI RUOLO - RESPONSABILI DI STRUTTURE

COLLABORATORE

RESPONSABILE VALUTAZIONE

DA COMPILARE NEL COLLOQUIO DI INIZIO ANNO				DA COMPILARE NEI COLLOQUI DI FINE GIUGNO E FINE ANNO							
CLUSTER	COMPETENZE	PESO CLUSTER	COMPETENZA RICHIESTA DAL RUOLO (SI=X)	NON ADEGUATO	PARZIALMENTE ADEGUATO	ADEGUATO	PIU' CHE ADEGUATO	ECCELLENTI	PUNTEGGIO	PUNTEGGIO MEDIO CLUSTER	GIUDIZIO PONDERATO
Area realizzativa	ORIENTAMENTO AL RISULTATO - stabilire obiettivi realistici, ma sfidanti, con l'intento di migliorare il livello quantitativo e qualitativo della prestazione della propria area di responsabilità										
	INIZIATIVA E CAPACITA' INNOVATIVA - tendenza a provare ad anticipare gli eventi per cogliere le opportunità ed affrontare i rischi, sviluppare un ambiente favorevole all'innovazione										
Area spirito di servizio	CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA – riconoscere le tendenze strategiche e le priorità della propria organizzazione; favorire la convergenza dei processi decisionali										
	GESTIONE E SVILUPPO DELLE PERSONE - concorrere allo sviluppo delle persone, far emergere le esigenze di crescita dando rilievo alle abilità di ciascuno; favorire l'apprendimento e lo sviluppo a lungo termine; facilitare l'assunzione di responsabilità dei collaboratori valorizzando le potenzialità										
	ORIENTAMENTO AL CLIENTE INTERNO E ESTERNO - anticipare, riconoscere e soddisfare le esigenze del cliente interno/esterno e predisporre soluzioni personalizzate, efficaci e soddisfacenti dal punto di vista della qualità del servizio reso										
Area efficacia personale	CAPACITA' DI INDIVIDUARE E RISOLVERE PROBLEMI - individuare e comprendere gli aspetti essenziali dei problemi per riuscire a definirne le priorità, valutare i fatti significativi, sviluppare possibili soluzioni in modo da arrivare in tempi congrui ad una soluzione efficace										
	FLESSIBILITA' – saper affrontare le situazioni nuove e i cambiamenti considerandoli come opportunità; reagire costruttivamente adattando velocemente le proprie strategie di comportamento e le proprie decisioni										
	IMPEGNO E MOTIVAZIONE - sapersi allineare e contribuire con passione ai risultati della propria Area e, più in generale, dell'Ente, condividendone la missione										
		100%								GIUDIZIO COMPLESSIVO	

Osservazioni del valutato

Note del valutatore

Possibili azioni di sviluppo / autosviluppo da porre in atto :

Scheda definita in data

Firma del valutatore

Discussa in data

Firma del valutato

Validata dalla Commissione di valutazione , assegnata e consegnata in data

**SCHEDA INDIVIDUALE PER LA PREPARAZIONE DEL
COLLOQUIO DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE DI
RUOLO AGITE**

<p>Comportamenti più significativi messi in atto nel periodo di valutazione con eventuali episodi significativi con specifico riferimento alle competenze organizzative attese nell'esercizio dello specifico ruolo.</p>
<p>Episodio n. 1 :</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Competenze afferenti al profilo di ruolo che sono state significativamente agite:</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>Episodio n. 2 :</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Competenze afferenti al profilo di ruolo che sono state significativamente agite:</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>Episodio n. 3 :</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Competenze afferenti al profilo di ruolo che sono state significativamente agite:</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

Scheda definita in data _____

Firma del valutato _____

Discussa con il valutatore in data _____