

NOME E COGNOME VALUTATO:	STRUTTURA:	CATEGORIA:	PERIODO DI VALUTAZIONE:

COMPETENZE	LIVELLO DI COMPETENZA			
	1	2	3	4
DESCRIZIONE DELLE COMPETENZE	NON ADEGUATO	DISCRETO	BUONO	ECCELLENTE
AUTONOMIA E CAPACITA' DI RISOLUZIONE DEI PROBLEMI Capacità di affrontare prontamente le aree di problematicità, approfondendone gli elementi ed elaborandone le possibili soluzioni, dimostrando autonomia e spirito di iniziativa pur nel rispetto delle indicazioni ricevute e delle mansioni assegnate.	Individua l'esistenza di un problema solo quando è diventato evidente, cercando di affrontarne le cause in maniera non strutturata e senza arrivare a ipotizzare soluzioni. Dimostra limitato spirito di iniziativa, limitandosi ad applicare prassi e procedure sulla base di esperienze passate.	Individua l'esistenza di un problema nel momento in cui si manifesta, ne analizza le cause per trarre dall'esperienza possibili soluzioni. Sa individuare i pro e i contro degli elementi valutati, tra cui stabilisce le priorità.	Monitora costantemente l'ambiente ed il proprio ambito di attività anche autonomamente per prevedere i problemi, analizzandone le cause entro l'orizzonte delle attività della propria unità, effettuando collegamenti causali e individuando molteplici relazioni tra eventi distinti. Coglie le connessioni fondamentali tra i dati e le informazioni raccolte.	Elabora scenari di sintesi basati su ipotesi di medio periodo. Sa individuare anche autonomamente soluzioni non esclusivamente connesse alle prassi e procedure vigenti. Riformula conoscenze o applica schemi di lavoro in modo chiaro, anche a vantaggio dell'ente e delle unità organizzative.
LIVELLO di COMPETENZA del VALUTATO	o	o	o	o
ORIENTAMENTO AL CAMBIAMENTO Capacità di cogliere le esigenze di cambiamento e di tradurle in comportamenti e azioni concrete con prontezza, ovvero di anticiparle quando necessario. Capacità di gestire situazioni nuove o non strutturate anche ridefinendo le prassi operative, al fine di garantire l'efficacia dell'azione dell'ente.	Accoglie il cambiamento senza investirci energia o manifestare curiosità su possibili opportunità e su nuovi approcci ai problemi. Mostra limitata disponibilità ad adattarsi a situazioni nuove, stimoli ulteriori o nuove evidenze. Mostra qualche difficoltà a riconoscere la validità dei punti di vista altrui riguardo a necessità e convenienza del cambiamento.	Accoglie il cambiamento o i progetti di cambiamento con comportamenti adattativi. Comprende i cambiamenti necessari definiti da altri e attiva soluzioni o applica regole e procedure in modo sufficientemente flessibile, tenendo conto della peculiarità della situazione.	Accoglie con interesse i cambiamenti e dedica energie nell'applicare l'approccio più funzionale, secondo la situazione e le risposte dei colleghi. Alterna cambiamenti significativi in funzione delle mutate circostanze. Promuove la propensione e l'impegno al cambiamento, lavorando per sviluppare di volta in volta le modalità migliori per la sua introduzione.	Adatta metodi di lavoro e di organizzazione alle differenti situazioni. Propone cambiamenti per rispondere ad esigenze specifiche. Elabora prassi e modus operandi che aiutano a ridefinire l'approccio alla fornitura dei servizi e all'organizzazione del lavoro, aderendo al cambiamento con naturalezza. Ricorre a meccanismi che favoriscono la creazione di un ambiente fertile alla produzione di idee utili ad affrontare i cambiamenti continui.
LIVELLO di COMPETENZA del VALUTATO	o	o	o	o
ORIENTAMENTO AI RISULTATI Capacità di assumere responsabilità dirette con atteggiamento proattivo e con assunzione dei conseguenti carichi di lavoro, al fine di contribuire a raggiungere i risultati attesi.	Lavora senza sforzarsi per raggiungere risultati migliori dei precedenti. Riporta ai propri responsabili la eventuale presenza di ostacoli al raggiungimento degli obiettivi. Richiede che gli vengano fornite le linee guida per affrontare e superare le difficoltà e resistenze che ostacolano il raggiungimento degli obiettivi.	Se sollecitato si assegna obiettivi di miglioramento, tali da superare le performance precedenti. Nell'ambito delle proprie attività si attiva per rimuovere gli ostacoli che via via si presentano. Richiede collaborazione per superare difficoltà e resistenze che ostacolano il raggiungimento degli obiettivi. Misura i risultati in base a standard di efficacia imposti da altri.	Si assegna obiettivi sfidanti per migliorare continuamente la propria prestazione, riuscendo ad apportare anche cambiamenti ai propri metodi di lavoro. Si attiva per rimuovere gli ostacoli al raggiungimento degli obiettivi, persistendo negli sforzi, anche in situazioni difficili e/o di cambiamento. Affronta obiettivi, opportunità e criticità del ruolo con determinazione e perseveranza, anche in ambienti complessi.	Opera in un'ottica di miglioramento continuo, con determinazione e perseveranza per raggiungere obiettivi attesi. Ricerca situazioni e obiettivi sfidanti e risultati migliori dei precedenti, anche in casi complessi, e si attiva con elevata motivazione e determinazione per raggiungerli. Ricerca e assume nuove responsabilità, mostrando una "mentalità imprenditoriale", nel proiettarsi verso l'efficacia e l'efficienza lavorativa.

LIVELLO di COMPETENZA del VALUTATO	o	o	o	o	
PIANIFICAZIONE ED ORGANIZZAZIONE Capacità di pianificare le attività previste e periodiche di breve, medio e lungo periodo di propria competenza, anche stabilendo adeguate priorità. Capacità di dimostrare flessibilità operativa nei casi in cui occorre conciliare attività programmate e contingenze impreviste.	Organizza il proprio lavoro in una logica di breve periodo, senza proiezione sui periodi futuri. Lascia che sia la prassi quotidiana a definire il piano di lavoro, piuttosto che impostarlo ex-ante. Manifesta limitata attitudine a conciliare l'esecuzione delle attività ordinarie con le risposte operative necessarie a far fronte a nuovi eventi, a sovraccarichi particolari o ad esigenze urgenti manifestatesi in modo imprevisto.	Organizza il lavoro sulla base di linee guida definite dai responsabili, anche nei casi di attività non eccessivamente complesse. Tende a pianificare solo talune attività periodiche. Saltuariamente si attiva per riformulare la pianificazione del lavoro, in modo da conciliare le attività programmate con eventi ed esigenze impreviste e urgenti.	Organizza autonomamente piani di azione, anche di medio periodo, gestendo il proprio lavoro con una definizione delle attività, una stima dei carichi di lavoro, l'attivazione dei meccanismi di monitoraggio. Riprogramma i piani previsti con efficacia, nei casi in cui alle attività programmate si sovrappongono anche eventi ed esigenze impreviste ed urgenti.	Organizza il proprio lavoro in modo sistematico, sfruttando gli strumenti di controllo e pianificando le principali leve organizzative. Pianifica le attività tenendo conto degli obiettivi anche di medio/lungo periodo, seguendone gli stati di avanzamento e le eventuali cause di scostamento dalle previsioni. Possiede evidente capacità di adattamento alle situazioni di cumulo di attività ordinarie con quelle da predisporre per far fronte ad eventi ed esigenze impreviste ed urgenti.	
LIVELLO di COMPETENZA del VALUTATO	o	o	o	o	
EFFICACIA RELAZIONALE Capacità di comunicare le informazioni e gli elementi rilevanti agli interlocutori sia interni che esterni, anche attraverso il confronto con i colleghi in modo da omogeneizzare gli apporti forniti.	Utilizza una persuasione non sempre chiara e diretta. Ha difficoltà a raccogliere le osservazioni dei colleghi al fine di fornire una visione univoca agli interlocutori.	Utilizza una persuasione chiara in una discussione o presentazione. Ascolta attentamente, fa domande e riassume quanto detto prima di esprimere il proprio pensiero. E' in grado di sintetizzare i vari punti di vista al fine di fornire informazioni omogenee agli interlocutori.	Adatta la comunicazione al livello o all'interesse dell'interlocutore. Esercita un'influenza positiva sugli altri, promuovendo un clima costruttivo di scambio. Valuta apertamente e con rispetto il punto di vista dell'interlocutore. Raccoglie e sintetizza efficacemente tutte le informazioni necessarie all'interlocutore.	Controlla efficacemente gli effetti delle proprie comunicazioni. Si confronta continuamente con i colleghi al fine di assicurare sempre l'efficacia e la coerenza dell'informazione fornita. Riesce sempre a soddisfare le esigenze informative dell'interlocutore.	
LIVELLO di COMPETENZA del VALUTATO	o	o	o	o	
TEAM PLAYER Capacità di sviluppare e promuovere spirito di gruppo e cooperazione tra colleghi all'interno della propria unità organizzativa nonché tra diverse unità in una logica interfunzionale. Disponibilità a mettere a disposizione dei propri colleghi informazioni, know how ed esperienze.	Svolge le proprie attività senza confrontarsi ed interagire con i colleghi. Non sempre condivide le proprie informazioni e il suo know how al fine di tenere le persone pienamente aggiornate. Non dimostra impegno costante verso il gruppo con il quale condivide il raggiungimento degli obiettivi. Non sempre riesce ad adattare le proprie azioni in favore del lavoro di squadra.	Cerca di conciliare gli interessi della propria attività con gli obiettivi dell'ufficio e con quelli dell'Ente. Supporta le azioni del gruppo. Esprime aspettative positive sulle altre risorse della squadra. Condivide le idee e gli interventi funzionali a raggiungere obiettivi comuni.	Promuove le cooperazione tra i componenti del gruppo. Coopera alle attività e alle decisioni, accettando anche input altrui nel formulare piani o nel fare delle scelte. Nell'ambito dei gruppi di lavoro interfunzionali Si interfaccia con gli esponenti delle altre funzioni, collaborando al raggiungimento dell'obiettivo finale. Mette in comune le proprie conoscenze, idee, percezioni. Tiene in considerazione opinioni, culture e background altrui.	Promuove lo spirito di squadra e collabora attivamente con i colleghi di altre unità organizzative per individuare e gestire soluzioni anche complesse. Intraprende azioni positive per risolvere i conflitti interni al gruppo e supporta i colleghi nella risoluzione dei problemi. Condivide le risorse ed il know how con i colleghi in vista del raggiungimento di obiettivi aziendali più ampi. Costruisce spirito di team, attraverso la condivisione dei successi del gruppo.	

LIVELLO di COMPETENZA del VALUTATO	o	o	o	o	
GESTIONE DELLE RISORSE Capacità di indirizzare le risorse definendone i compiti e le relative responsabilità, distribuendo equamente i carichi di lavoro. Capacità di migliorare la collaborazione tra le risorse, lo spirito di gruppo e la motivazione dei singoli.	Non assicura una sufficiente programmazione delle attività del team. Organizza solo saltuariamente il coordinamento delle attività del team con conseguente debole motivazione dei singoli.	Definisce le priorità e i carichi di lavoro e li condivide con il team. Crea occasioni di incontro tra i componenti del gruppo per condividere obiettivi e stato di avanzamento lavori.	Favorisce la comunicazione in un ambiente di lavoro stimolante e promuove la cultura dell'impegno verso i risultati all'interno del gruppo. Motiva i singoli al raggiungimento dei risultati attraverso il riconoscimento dei meriti e dei contributi di ciascuno, segnalando eventuali lacune e aree di miglioramento.	Elabora scenari di crescita aziendale con specifico riferimento alle prospettive delle attività, incoraggiando i componenti del team a migliorare le proprie performances per il raggiungimento dei risultati, ottimizzando i sistemi organizzativi. Favorisce il coinvolgimento dei singoli fornendo gli strumenti e le informazioni necessarie, promuovendo il potenziale delle risorse a lui/lei affidate. Attribuisce ruoli di livello adeguati, anche con riferimento all'autonomia ed alla responsabilità. Crea i presupposti che	
	o	o	o	o	



Lasciare campo vuoto se non si gestiscono risorse

RISULTATO	#DIV/0!
------------------	----------------

NOME E COGNOME VALUTATO
o

NOME E COGNOME VALUTATORE

DATA

OSSERVAZIONI DEL DIRETTORE: