

|             |   |
|-------------|---|
| Nominativo: | Area:   |
| Valutatore: | Data colloquio pianificazione:<br>Data colloquio monitoraggio (eventuale):<br>Data colloquio valutazione: |

**Competenze professionali, manageriali e comportamenti organizzativi**

| Nr | Competenze professionali, manageriali e comportamenti organizzativi  | Scala | Valore | Punteggio |
|----|--|-------|--------|-----------|
| 1  | <b>Orientamento al cambiamento:</b> orientare i comportamenti per adeguarli all'evoluzione dello scenario di riferimento e cogliere nuove opportunità di sviluppo  | 0-10  |        | 0         |
| 1  | <b>Visione strategica:</b> capacità di leggere il contesto e di cogliere l'evoluzione futura degli scenari organizzativi in modo da sviluppare le azioni a breve e lungo termine.  | 0-10  |        | 0         |
| 1  | <b>Leadership:</b> assumere un ruolo di riferimento, guida e responsabilità verso gli altri colleghi e i collaboratori, suscitando consenso e valorizzando il contributo dei singoli componenti del gruppo   | 0-10  |        | 0         |
| 1  | <b>Motivazione e sviluppo risorse:</b> capacità di ascoltare e coinvolgere i collaboratori per generare impegno e motivazione. Capacità di fare squadra e gestire il clima interno, valorizzando i punti di forza e affrontando costruttivamente le aree di miglioramento per creare reali opportunità di crescita | 0-10  |        | 0         |
| 1  | <b>Pianificazione e organizzazione:</b> definire e implementare, in coerenza con le necessità interne ed esterne, i piani di sviluppo delle attività, verificando l'allineamento tra il pianificato e il realizzato e gestendo conseguentemente le risorse (umane, finanziarie e strumentali)                      | 0-10  |        | 0         |
| 1  | <b>Capacità decisionale :</b> Scegliere, nell'ambito delle proprie responsabilità, tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità e tempestività anche in condizione di incertezza e complessità e valutando le conseguenze.   | 0-10  |        | 0         |
| 1  | <b>Orientamento ai risultati:</b> indirizzare costantemente la propria attività al conseguimento degli obiettivi previsti, fornendo un livello di prestazione adeguato alla natura e all'importanza degli stessi.  | 0-10  |        | 0         |
| 1  | <b>Integrazione:</b> promuovere e sviluppare azioni tese all'integrazione tra funzioni ed alla collaborazione per un risultato comune, collocando la propria attività all'interno di più ampi contesti e sistemi di relazioni, in ottica di processo   | 0-10  |        |           |
| 1  | <b>Reti e relazioni:</b> dialogare ed interfacciarsi con interlocutori esterni, stakeholders e soggetti istituzionali, costruendo e mantenendo reti di relazioni funzionali alle attività dell'Amministrazione   | 0-10  |        |           |

CARTA INTESTATA ENTE

|   |   |      |  |                  |
|---|---|------|--|------------------|
| 1 | <b>Orientamento al cittadino/servizio:</b> Orientare le attività e i risultati verso la soddisfazione dei bisogni reali dell'utenza interna ed esterna e la verifica della stessa | 0-10 |  |                  |
|   |   |      |  | <b>0,00</b>      |
|   |   |      |  | <b>Punteggio</b> |

**Note o commenti:**

**Firma del valutatore:** \_\_\_\_\_

**Firma del dipendente:** \_\_\_\_\_

## DESCRITTORI COMPORTAMENTI:

| Scala | Competenze professionali,manageriali e comportamenti organizzativi  | Descrittori  | Fonte/Evidenze |
|-------|---|--|----------------|
| 0-10  | Orientamento al cambiamento: orientare i comportamenti per adeguarli all'evoluzione dello scenario di riferimento e cogliere nuove opportunità di sviluppo  | <p>Promuove il cambiamento all'interno del proprio gruppo e anche verso altre funzioni</p> <p>Accetta il cambiamento come fonte di nuove opportunità anticipando così possibili resistenze</p> <p>Coglie, analizza e interpreta i segnali di cambiamento valutando la loro traducibilità nel contesto organizzativo in maniera integrata anche con altre funzioni</p> <p>Opera abitualmente per applicare e trasmettere gli interventi di riorganizzazione, verificandone anche la realizzazione</p>   |                |
| 0-10  | Visione strategica: capacità di leggere il contesto e di cogliere l'evoluzione futura degli scenari organizzativi in modo da sviluppare le azioni a breve e lungo termine.                          | <p>Comprende la complessità del contesto in cui opera e ne anticipa le dinamiche, promuovendo attivamente processi di sviluppo finalizzati a rispondere anche alle sfide esterne</p> <p>Individua le strategie dell'amministrazione, le esplicita e le traduce in programmi di azione di medio e lungo termine agendo sui vincoli potenziali</p> <p>Coniuga le strategie individuate con i vincoli reali trasformandoli in opportunità</p> <p>Promuove il coinvolgimento degli stakeholder nell'individuazione delle strategie</p>                                       |                |
| 0-10  | Leadership: assumere un ruolo di riferimento, guida e responsabilità verso gli altri colleghi e i collaboratori, suscitando consenso e valorizzando il contributo dei singoli componenti del gruppo | <p>Sceglie e agisce in modo da essere un punto di riferimento dentro e fuori il gruppo</p> <p>Ha una chiara visione del punto di arrivo, guida il proprio gruppo al raggiungimento dell'obiettivo e valorizza il contributo dei singoli</p> <p>Assume le responsabilità che il ruolo ricoperto richiede e riesce a farle assumere, ove necessario, ai propri collaboratori</p> <p>Anche in situazioni ambientali ad alto livello di complessità suscita consenso e ottiene collaborazione nel gruppo rispetto alle strategie definite ed ai risultati da raggiungere</p> |                |

CARTA INTESTATA ENTE

|      |  |  |  |
|------|--|--|--|
| 0-10 | <p>Motivazione e sviluppo risorse: capacità di ascoltare e coinvolgere i collaboratori per generare impegno e motivazione. Capacità di fare squadra e gestire il clima interno, valorizzando i punti di forza e affrontando costruttivamente le aree di miglioramento per creare reali opportunità di crescita</p> | <p>Mantiene un costante dialogo con i propri collaboratori, fornendo frequenti ed esaurienti feed back<br/>                 Promuove abitualmente lo sviluppo dell'autonomia dei propri collaboratori, stimolandone le opportunità di crescita professionale<br/>                 Crea un buon clima interno, gestisce i conflitti nel gruppo e ne previene l'insorgenza<br/>                 Valorizza i propri collaboratori valutandone attentamente e periodicamente le performance, ne coglie le differenze e ottiene adesione per un miglioramento</p>   |  |
| 0-10 | <p>Pianificazione e organizzazione: definire e implementare, in coerenza con le necessità interne ed esterne, i piani di sviluppo delle attività, verificando l'allineamento tra il pianificato e il realizzato e gestendo conseguentemente le risorse (umane, finanziarie e strumentali)</p>                      | <p>Diffonde e sostiene nell'organizzazione la cultura della programmazione intesa come ciclo (pianificazione, monitoraggio e controllo), tenendo anche conto dei feed back ricevuti per il miglioramento continuo<br/>                 Elabora e verifica, in maniera integrata con le altre strutture, piani di sviluppo delle attività, distinguendo sempre tra le diverse priorità<br/>                 Organizza il lavoro e gestisce coerentemente le risorse assegnate e definisce con chiarezza le mete finali e i risultati intermedi<br/>                 Definisce sempre chiaramente ciò che si attende dagli altri e verifica cosa gli altri si attendono da lui</p> |  |
| 0-10 | <p>Capacità decisionale : Scegliere, nell'ambito delle proprie responsabilità, tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità e tempestività anche in condizione di incertezza e complessità e valutando le conseguenze.</p>   | <p>Elabora e prende decisioni di fronte a problemi anche complessi e con rilevante impatto organizzativo<br/>                 Decide in autonomia e nel rispetto dei tempi<br/>                 Si assume la responsabilità delle proprie scelte e favorisce la diffusione della cultura della responsabilità nel gruppo<br/>                 Riesce a valutare e decidere tra più alternative anche in condizione di stress ed in mancanza di tutte le informazioni</p>   |  |
| 0-10 | <p>Orientamento ai risultati: indirizzare costantemente la propria attività al conseguimento degli obiettivi previsti, fornendo un livello di prestazione adeguato alla natura e all'importanza degli stessi.</p>  | <p>Ridefinisce correttamente le priorità anticipando l'insorgenza di eventuali criticità<br/>                 Raggiunge standard prestazionali superiori alle aspettative anche in contesti difficili e in carenza di risorse e informazioni<br/>                 Dimostra attenzione alla tempistica prevista per gli obiettivi assegnati stimolando in tal senso anche i propri colleghi o collaboratori<br/>                 Sviluppa le proprie competenze e amplia la conoscenza dell'organizzazione per raggiungere un alto livello qualitativo degli obiettivi assegnati</p>  |  |

CARTA INTESATA ENTE

|      |   |   |  |
|------|---|---|--|
| 0-10 | Integrazione: promuovere e sviluppare azioni tese all'integrazione tra funzioni ed alla collaborazione per un risultato comune, collocando la propria attività all'interno di più ampi contesti e sistemi di relazioni, in ottica di processo | <p>Promuove abitualmente miglioramenti organizzativi in grado di eliminare vincoli tecnici e culturali, si attiva per creare sinergie e crea le condizioni affinché gli altri possano fare altrettanto</p> <p>Valuta attentamente le relazioni esistenti tra le diverse funzioni, individua interlocutori rilevanti per attivare collaborazioni funzionali al conseguimento degli obiettivi e crea le condizioni affinché gli altri possano fare altrettanto</p> <p>Promuove e partecipa attivamente a gruppi di lavoro e ne trasferisce gli esiti ai colleghi della struttura di appartenenza e di altre funzioni</p> <p>Fornisce spontaneamente supporto e risponde in modo tempestivo alle richieste di informazioni di altre funzioni</p> |  |
| 0-10 | Reti e relazioni: dialogare ed interfacciarsi con interlocutori esterni, stakeholders e soggetti istituzionali, costruendo e mantenendo reti di relazioni funzionali alle attività dell'Amministrazione                                       | <p>Trova interlocutori esterni all'amministrazione per risolvere un problema e/o avere informazioni utili alla propria attività lavorativa e a quella di altre funzioni</p> <p>Interagisce con gli stakeholders e ne anticipa i bisogni potenziali</p> <p>Promuove le posizioni dell'amministrazione nell'ambito delle reti di relazioni esterne sviluppando punti di convergenza su interessi comuni</p> <p>Costruisce e mantiene reti di relazioni esterne e le mette a disposizione del proprio gruppo</p>   |  |
| 0-10 | Orientamento al cittadino/servizio: Orientare le attività e i risultati verso la soddisfazione dei bisogni reali dell'utenza interna ed esterna e la verifica della stessa  | <p>Approfondisce le esigenze dell'utenza interna/esterna, soddisfacendole rapidamente e anticipando eventuali bisogni inespressi</p> <p>Tiene conto dei bisogni dell'utenza interna/esterna, orienta i propri comportamenti e quelli dei propri colleghi/collaboratori verso una maggiore centralità dell'utente</p> <p>Modifica il modo di agire a seconda del tipo dell'utenza interna/esterna per raggiungere un risultato di valore e orienta i comportamenti del gruppo</p> <p>Verifica la soddisfazione del cittadino e nel caso di malcontento intraprende azioni volte ad accrescerne la soddisfazione</p>  |  |
|      |   |   |  |

CARTA INTESTATA ENTE

|   |  |
|---|--|
| <p>Eccellenza<br/>10</p>                          | <p>Sono di particolare rilievo rispetto al livello di qualità e alle esigenze richieste, risultano ampiamente al di sopra della media osservabile nell'Area di riferimento e rispetto al ruolo e alle funzioni assegnate, sono garantiti anche in situazioni di particolare criticità e complessità</p>  |
| <p>buono – ottimo<br/>8-9</p>                     | <p>Sono elevati rispetto al livello di qualità e alle esigenze richieste, risultano superiori alle attese rispetto al ruolo e alle esigenze richieste, risultano superiori alle attese rispetto al ruolo e alle funzioni assegnate, sono garantiti anche in situazioni talvolta critiche e complesse</p> |
| <p>sufficiente – discreto<br/>6-7</p>             | <p>Sono apprezzabili rispetto al livello di qualità e alle esigenze richieste, risultano pienamente adeguati al ruolo e alle funzioni assegnate, sono garantiti di norma, senza necessità di intervento e/o assistenza di superiori e/o colleghi</p>   |
| <p>Insufficiente<br/>4-5</p>                      | <p>Sono inferiori rispetto al livello di qualità e alle esigenze richieste, risultano non del tutto adeguati al ruolo e alle funzioni assegnate, necessitano di intervento e/o assistenza di superiori e/o colleghi</p>  |
| <p>gravemente insufficiente<br/>inferiore a 4</p> | <p>Non sono adeguati al livello di qualità e alle esigenze richieste, inadeguati al ruolo e alle funzioni assegnate</p>  |