

**SCHEDA DI VALUTAZIONE PER LA VERIFICA DELLA PROFESSIONALITÀ ESPRESSA (INCARICO GESTIONALE)**

**a) DATI INDIVIDUALI DEL VALUTATO**

COGNOME:

NOME:

MATR.

## PROFILO:

TIPO INCARICO:

DURATA INCARICO: DAL

AL

## STRUTTURA DI APPARTENENZA

**b) VALUTATORE DI I° ISTANZA**

COGNOME:

NOME:

## POSIZIONE RICOPERTA

**c) COMPONENTI COLLEGIO TECNICO**

1° COMPONENTE \_\_\_\_\_

2° COMPONENTE \_\_\_\_\_

3° COMPONENTE \_\_\_\_\_

<b>FATTORE 1: Collaborazione e partecipazione nell'organizzazione interna alla Struttura e/o Dipartimento</b>		
<i>Descrizione: Capacità di generare consenso e di canalizzare il comportamento dei propri interlocutori verso il conseguimento degli obiettivi</i>		
<b>Comportamenti osservabili:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• manifesta in modo esplicito il bisogno di coinvolgere gli altri</li> <li>• sa dirigere gli altri basandosi sulle proprie qualità personali</li> <li>• sa utilizzare tecniche miranti a procurargli il consenso dei collaboratori e degli interlocutori esterni</li> <li>• riesce a farsi ascoltare e ad ottenere seguito</li> <li>• sa dare un'impronta personale e guidare l'attività del gruppo in cui si trova ad operare</li> </ul>		
<b>Condizioni:</b>		
	<b>Valutazione 1° istanza (punteggio)</b>	<b>Valutazione 2° istanza (punteggio)</b>
1. il più delle volte non manifesta comportamenti collaborativi		
2. collabora solo su invito e secondo precise indicazioni limitandosi al minimo indispensabile		
3. partecipa e collabora in modo adeguato per il conseguimento dei propri obiettivi		
4. collabora spontaneamente e con il personale appartenente ad altre Strutture, comunque spesso oltre la propria mansione privilegiando il fine comune		
5. opera sempre spontaneamente in ottica di orientamento all'utente, consapevole che i risultati aziendali sono frutto di uno sforzo di gruppo ed attivandosi a sviluppare la necessaria collaborazione		

<b>FATTORE 2: Capacità decisionale</b>		
<i>Descrizione: Capacità di decidere in modo adeguato e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche e/o incerte, senza attendere input esterni</i>		
<b>Comportamenti osservabili:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• sa scegliere tra diverse alternative possibili, anche in presenza di informazioni non complete</li> <li>• sa assumersi la responsabilità delle proprie decisioni</li> <li>• sa reagire in modo efficace anche dinanzi a situazioni di sovraccarico operativo</li> <li>• affronta i problemi senza procrastinare il momento decisionale</li> <li>• decide anche in situazioni a rischio e o in condizioni di incertezza</li> </ul>		
<b>Condizioni:</b>		
	<b>Valutazione 1° istanza (punteggio)</b>	<b>Valutazione 2° istanza (punteggio)</b>
1. difficoltà a prendere decisioni adeguate		
2. le decisioni prese non sempre sono tempestive e/o in sintonia con le priorità o necessità aziendali		
3. capace di decidere in modo adeguato con senso delle priorità ed in piena autonomia nell'ambito delle proprie attività		
4. capacità di affrontare autonomamente con fermezza e destrezza problemi complessi e con rilevante impatto organizzativo		
5. capace di anticipare ed affrontare le situazioni difficili e complesse, che coinvolgono anche altre Strutture/Dipartimenti, con autonomia, tempestività e lucidità		

**FATTORE 3: Pianificazione ed organizzazione**

*Descrizione: Capacità di tradurre gli obiettivi in piani d'azione, di monitorarne l'attuazione, di verificare i risultati raggiunti e di saper sviluppare percorsi volti ad assicurarne il conseguimento*

**Comportamenti osservabili:**

- organizza dati, attività e risorse per il raggiungimento dei risultati
- elabora piani d'azione identificandone gli aspetti critici e le priorità
- pianifica puntualmente le mete e le tappe fondamentali per raggiungerle
- verifica la congruenza tra previsioni, programmi e risultati
- utilizza metodologie, strumenti e indicatori in grado di evidenziare possibili anomalie di percorso

**Condizioni:**

	<b>Valutazione 1° istanza (punteggio)</b>	<b>Valutazione 2° istanza (punteggio)</b>
1. non è capace di lavorare per programmi: la sua programmazione temporale non va al di là del quotidiano		
2. ha un approccio scarsamente articolato verso attività di programmazione e, spesso, non riesce a riadattare i propri programmi sulla base delle priorità emergenti		
3. mostra di saper programmare adeguatamente le attività, gestendo in maniera flessibile il problema delle priorità		
4. la sua attività di programmazione è frutto di un'attenta valutazione delle risorse e di una precisa capacità di adattarne l'utilizzo rispetto al percorso che conduce agli obiettivi, facendo fronte al sopravvenire di nuove priorità		
5. possiede un approccio altamente sistematico all'attività di programmazione e controllo, mostrandosi capace di riconvertire rapidamente la propria pianificazione al fine di garantire il raggiungimento dei risultati attesi		

**FATTORE 4: Orientamento all'utenza**

*Descrizione: Attitudine a cogliere le necessità dell'utenza esterna e/o interna*

**Comportamenti osservabili:**

- sa immedesimarsi nelle esigenze altrui e attivarsi per riscontrarle
- sa individuare le aree di insoddisfazione dell'utenza
- propone soluzioni che creino valore aggiunto per l'utenza e per l'Azienda
- gestisce i processi in modo da massimizzare il rapporto tra la soddisfazione del cliente e ritorno per l'Azienda
- sa rendersi disponibile e offrire continuità relazionale

**Condizioni**

	<b>Valutazione 1° istanza (punteggio)</b>	<b>Valutazione 2° istanza (punteggio)</b>
1. nei rapporti con l'utenza, si mostra spesso indisponibile anche dinanzi a richieste del tutto normali e legittime		
2. ha una modesta attenzione nei riguardi dell'utenza, rivelandosi poco interessato a comprenderne le esigenze e/o le aspettative		
3. sa riscontrare le richieste dell'utenza, cercando di capirne le necessità e riuscendo a trasmettere un'adeguata immagine dell'Azienda		
4. è capace di relazionarsi all'utenza in modo attento e finalizzato alla soddisfazione delle sue aspettative, con altrettanta tensione verso il risultato aziendale		
5. sa porre l'utente al centro dell'attenzione, mirando a soddisfarne le legittime esigenze e, allo stesso tempo, a procurare all'Azienda l'atteso valore aggiunto		

**FATTORE 5 : Orientamento al risultato**

Descrizione: *Determinazione, tensione e capacità di perseguire gli obiettivi anche di fronte a situazioni di difficoltà e ad imprevisti*

**Comportamenti osservabili:**

- sa individuare e cogliere le opportunità per il conseguimento di performance significative
- sa impegnarsi su obiettivi sfidanti
- dimostra di voler raggiungere standard di prestazioni eccellenti
- non si lascia frustrare dai tentativi non riusciti
- sa superare gli ostacoli e conseguire i risultati attesi anche in presenza di difficoltà

**Condizioni:**

	<b>Valutazione 1° istanza (punteggio)</b>	<b>Valutazione 2° istanza (punteggio)</b>
1. è assai poco determinato e mostra di reagire negativamente anche dinanzi a modeste difficoltà		
2. la tensione realizzativa è modesta ed ha bisogno di essere sollecitato con una certa frequenza		
3. pur non mostrando particolari doti di determinazioni, sa farsi responsabilmente carico del conseguimento degli obiettivi assegnatigli		
4. è dotato di una chiara determinazione realizzativa e si dimostra capace di affrontare anche situazioni di pressione		
5. ha una fortissima determinazione realizzativa ed è inoltre fornito di una notevole resistenza allo stress		

**FATTORE 6: Capacità di interazione**

Descrizione: *Capacità di costruire e gestire relazioni finalizzate al perseguimento degli obiettivi prefissati, coinvolgendo i soggetti interessati, interni ed esterni, negoziando le soluzioni e valorizzando i diversi punti di vista*

**Comportamenti osservabili:**

- sa interagire per il conseguimento degli obiettivi di lavoro
- mantiene una fitta rete di rapporti allo scopo di poter cogliere l'insorgenza di nuove opportunità
- sa interagire per realizzare quanto si prefigge
- sa gestire in modo proficuo anche quelle relazioni che presentano divergenze oggettive di bisogni, interessi ed opinioni
- si adopera per comporre le differenze in modo da garantire il massimo possibile grado di soddisfazione reciproca

**Condizioni:**

	<b>Valutazione 1° istanza (punteggio)</b>	<b>Valutazione 2° istanza (punteggio)</b>
1. ha palesi difficoltà a interagire sia con soggetti interni che con quelli esterni		
2. appare poco interessato alla costruzione di una rete di relazioni atta a facilitare il perseguimento degli obiettivi, limitandosi a mantenere rapporti puramente formali		
3. mostra di avere una normale capacità di interazione, cosa che solitamente gli permette di perseguire obiettivi di breve termine		
4. ha la capacità di costruire e mantenere significativi rapporti sinergici, che gli permettono di poter cogliere opportunità che vanno anche al di là del contingente		
5. possiede una forte capacità di interazione che, in tutti i contesti in cui si trova ad operare, gli consente di creare e sviluppare una rete di rapporti oltremodo proficua		

**FATTORE 7: Capacità di problem solving**

Descrizione: Capacità di approfondire i problemi, raccogliendo le informazioni necessarie, esaminandone le diverse sfaccettature e riuscendo a trovare soluzioni operativamente efficaci

**Comportamenti osservabili:**

- sa analizzare e comprendere le variabili presenti in un problema
- sa cogliere rapidamente gli elementi significativi ed un problema approccio documentato e articolato
- sa giungere a soluzioni realistiche e di pratico utilizzo
- definisce le azioni e le operazioni che conducono al risultato atteso
- valuta attentamente i possibili impatti delle soluzioni adottate

**Condizioni:**

	<b>Valutazione 1° istanza (punteggio)</b>	<b>Valutazione 2° istanza (punteggio)</b>
1. non appena i problemi mostrano un minimo di complessità, palesa un evidente impaccio, sia in fase di disamina, che di proposta di soluzione		
2. di fronte ad un problema un po' complesso incontra difficoltà ad analizzarne i dati e a derivarne soluzioni adeguate		
3. si rileva solitamente in grado di ricondurre gli elementi significativi di un problema entro schemi di soluzione sufficientemente coerenti		
4. possiede una buona capacità di selezionare gli elementi significativi di un problema e di pervenire a soluzione corrette		
5. mostra una rilevante capacità di analisi e di approfondimento dei problemi, nonché di pervenire a rapide e risolutive sintesi		

**FATTORE 8: Correttezza comportamentale**

Descrizione: Capacità di esprimere un comportamento corretto ed adeguato alle singole situazioni, nel rispetto ed al di là di quanto previsto dalle norme, assumendosi le responsabilità in relazione alla propria posizione

**Comportamenti osservabili:**

- conforma la propria condotta ai principi di imparzialità ed uguaglianza assicurando nell'esercizio delle funzioni qualità delle prestazioni e appropriatezza
- ispira le proprie decisioni ed i propri comportamenti alla cura dell'interesse aziendale
- rispetta le procedure organizzative e le linee guida condivise all'interno della struttura
- nel rispetto dell'orario di lavoro, dedica la giusta quantità di tempo e di energie allo svolgimento delle proprie competenze

**Condizioni:**

	<b>Valutazione 1° istanza (punteggio)</b>	<b>Valutazione 2° istanza (punteggio)</b>
1. è incorso in comportamenti scorretti, manifestando un insufficiente livello nell'osservanza dei principi fondamentali del codice di comportamento e/o deontologico		
2. la correttezza comportamentale non è scevra da ripetute sollecitazioni in tal senso		
3. manifesta un comportamento corretto, equilibrato ed adeguato alle singole situazioni nel rispetto di quanto previsto dalle norme, assumendosi la responsabilità in relazione alla propria posizione		
4. manifesta un comportamento corretto, equilibrato alle singole situazioni, anche al di là di quanto dalle norme e dalle proprie responsabilità		
5. manifesta un comportamento esemplare non soltanto in relazione al proprio ruolo, ma soprattutto nell'ottica dell'interesse dell'Azienda e della soddisfazione dell'utente		

<b>FATTORE 9: Sensibilità economica</b>		
<i>Descrizione:</i> Capacità di considerare in modo adeguato le implicazioni economiche del proprio lavoro		
<b>Comportamenti osservabili:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>opera scelte che tengono sempre nel debito conto l'impatto economico</li> <li>sa farsi promotore di iniziative volte al contenimento dei costi</li> <li>sa impiegare razionalmente le risorse economiche assegnategli</li> <li>sa indurre i collaboratori a evitare sprechi di risorse</li> <li>in sede di negoziazione budget tempera l'interesse della propria Struttura a quello aziendale, anche ai fini delle acquisizioni tecnologiche</li> </ul>		
<b>Condizioni:</b>	<b>Valutazione 1° istanza (punteggio)</b>	<b>Valutazione 2° istanza (punteggio)</b>
1. il più delle volte si riscontrano sprechi nell'utilizzo delle risorse		
2. per ottenere un adeguato utilizzo delle risorse è necessario esercitare una costante azione di sensibilizzazione		
3. il Dirigente è attento all'utilizzo delle risorse cercando di razionalizzare l'impiego		
4. il Dirigente non solo è attento a minimizzare gli sprechi, ma ogni volta che gli si presenta la necessità di effettuare una scelta, quest'ultima viene fatta con attenzione agli aspetti economici. Il costo diventa un criterio di decisione importante		
5. le valutazioni economiche svolte dal Dirigente hanno avuto un impatto significativo a livello aziendale		

<b>FATTORE 10: Sviluppo delle risorse umane</b>		
<i>Descrizione:</i> Capacità di sviluppare la professionalità e la motivazione delle risorse aziendali		
<b>Comportamenti osservabili:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>sa motivare i propri collaboratori</li> <li>considera la crescita professionale dei collaboratori un investimento a livello aziendale</li> <li>sa dare un'impronta personale allo sviluppo delle risorse umane assegnategli</li> <li>opera scelte tali da assicurare il massimo coinvolgimento motivazionale dei collaboratori</li> <li>diffonde la cultura della qualità</li> </ul>		
<b>Condizioni:</b>	<b>Valutazione 1° istanza (punteggio)</b>	<b>Valutazione 2° istanza (punteggio)</b>
1. generalmente non si mostra sensibile alle esigenze professionali e motivazionali delle persone con le quali lavora		
2. è sensibile alle esigenze professionali e motivazionali delle persone con le quali lavora		
3. supporta in maniera adeguata lo sviluppo professionale e le motivazioni delle risorse assegnate		
4. percepisce, anticipa e si presta a sviluppare la professionalità e la motivazione delle risorse assegnate		
5. percepisce, anticipa e si presta a sviluppare e/o supportare le necessità professionali e motivazionali di tutte le risorse aziendali		

**QUADRO 11: Aggiornamento e sviluppo delle proprie competenze**

<i>Valutazione I° istanza</i>	<b>PUNTI</b>		<i>Valutazione II° istanza</i>
			<b>PUNTI</b>

**QUADRO 12: Valutazione apporto individuale per il raggiungimento degli obiettivi dell'équipe**

<p>Media parametro valutazione apporto individuale ultimo triennio o anno precedente: .....</p> <p><input type="checkbox"/> Parametro 1,00 (5 punti)</p> <p><input type="checkbox"/> Parametro 1,25 (10 punti)</p> <p><input type="checkbox"/> Parametro 1,50 (15 punti)</p> <p><input type="checkbox"/> Parametro 1,75 (20 punti)</p> <p><input type="checkbox"/> Parametro 2,00 (25 punti)</p>			
<i>Valutazione I° istanza</i>	<b>PUNTI</b>		<i>Valutazione II° istanza</i>
			<b>PUNTI</b>

**TABELLA RIASSUNTIVA**

<b>FATTORI/ELEMENTI DI VALUTAZIONE</b>	<b>VALUT.NE I° ISTANZA</b>	<b>VALUT.NE II° ISTANZA</b>
Collaborazione e partecipazione nell'organizzazione interna alla Struttura e/o Dipartimento		
Capacità decisionale		
Pianificazione ed organizzazione		
Orientamento all'utenza		
Orientamento al risultato		
Capacità di interazione		
Capacità di problem solving		
Correttezza comportamentale		
Sensibilità economica		
Sviluppo delle risorse umane		
Aggiornamento e sviluppo delle proprie competenze		
Valutazione apporto individuale per il raggiungimento degli obiettivi dell'équipe		
<b>TOTALE PUNTI</b>		

**Eventuali osservazioni del Valutatore di I° istanza**

---



---



---

Data,

Il Valutatore di I° istanza

---

**Eventuali rilievi del valutato**

---



---



---

Data,

Il Valutato

---

**Eventuali osservazioni del Collegio Tecnico**

---



---



---



**Valutazione finale del Collegio Tecnico**

☐

Positiva

☐

Negativa

I componenti

---

---

---

Data,