

**Cognome:** \_\_\_\_\_

**Nome:** \_\_\_\_\_

**Area:** \_\_\_\_\_

**Servizio:** \_\_\_\_\_

<b>COMPONENTE ORGANIZZATIVA</b>	<b>Valore</b>	<b>Peso</b>	<b>Totale</b>
Indicatore sintetico della performance di ente		<b>10</b>	
Indicatore sintetico della performance di Area		<b>25</b>	
Obiettivi di Servizio		<b>65</b>	
		<b>PUNTEGGIO</b>	

<b>COMPONENTE INDIVIDUALE</b>	<b>Valore</b>	<b>Peso</b>	<b>Totale</b>
Obiettivi di Servizio		<b>30</b>	
Competenze e comportamenti organizzativi e professionali (Valutazione totale dei comportamenti / 50)		<b>70</b>	
		<b>PUNTEGGIO</b>	

**Data:** \_\_\_\_\_

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

**Firma per ricevuta del valutato:** \_\_\_\_\_

**non accettazione**

# Competenze e comportamenti organizzativi e professionali

## Scala di valutazione

Giudizi	<b>Insufficiente</b>	<b>Scarso</b>	<b>Appena sufficiente</b>	<b>Discreto</b>	<b>Buono</b>	<b>Ottimo</b>
Voto	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>30</b>	<b>40</b>	<b>50</b>

	Voto	Peso	Voto ponderato
<b>Orientamento all'utente esterno/interno</b>		<b>5%</b>	
Autonomia		<b>15%</b>	
Capacità di adattamento ai cambiamenti		<b>10%</b>	
Comunicazione e negoziazione		<b>10%</b>	
Orientamento al team working		<b>15%</b>	
Orientamento al problem solving		<b>15%</b>	
Gestione risorse umane		<b>15%</b>	
Innovazione		<b>15%</b>	
<b>Valutazione totale comportamenti<sup>1</sup></b>		<b>100%</b>	

<sup>1</sup> La Valutazione totale dei comportamenti e gli Obiettivi di Servizio sono da utilizzare per le Progressioni Economiche Orizzontali (PEO)

**Orientamento all'utente esterno/interno**

Capacità di gestire il rapporto con gli interlocutori esterni ed interni in modo professionale al fine di meglio comprenderne le richieste ed esigenze, attivandosi per la soluzione con il coinvolgimento dei servizi di competenza, coerentemente con gli obiettivi organizzativi.

<b>Comportamento</b>	<b>Fasce</b>	<b>Voto</b>
<b>Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti e i colleghi, e di favorire la circolazione di informazioni</b>	<b>Prestazione insufficiente</b>	<b>0</b>
	Ha mostrato una non adeguata sensibilità alle esigenze degli utenti e difficoltà nel riorientare il proprio ruolo. Ha dimostrato una non ancora adeguata capacità relazionale con i colleghi, rendendosi solo saltuariamente disponibile nel lavoro e nelle forme di comunicazione	<b>10</b>
	Ha mostrato una non del tutto adeguata sensibilità alle esigenze degli utenti, rimanendo legato a un ruolo rigido e riorientando poco il proprio comportamento organizzativo. Ha dimostrato una non del tutto adeguata capacità di relazione con i colleghi, rendendosi disponibile nel lavoro e nelle forme di comunicazione non in modo costante	<b>20</b>
	Ha mostrato una adeguata sensibilità alle esigenze degli utenti, riorientando il proprio comportamento organizzativo. Ha dimostrato adeguate capacità di relazione con i colleghi, rendendosi disponibile e utilizzando idonee forme di comunicazione	<b>30</b>
	Ha risposto prontamente alle esigenze degli utenti dimostrando una buona capacità nel rilevarne i bisogni, riorientando il proprio comportamento organizzativo. Ha dimostrato buone capacità di relazione con i colleghi in termini di atteggiamento disponibile e di utilizzo di appropriate forme di comunicazione	<b>40</b>
	Ha dimostrato di avere una elevatissima sensibilità alle esigenze degli utenti tanto da interpretarne correttamente i bisogni, riorientando il proprio comportamento organizzativo. Ha dimostrato altissime capacità di relazione con i colleghi, assumendo un atteggiamento di massima cordialità e disponibilità e utilizzando le più appropriate forme di comunicazione. Ha avuto un ruolo fondamentale nella realizzazione dello scambio e diffusione di informazioni e conoscenze	<b>50</b>

**Fatti concreti e circostanziati che giustificano giudizi inferiori a 20 (in rosso)**

---

---

---

---

**Autonomia**

Capacità di svolgere i propri compiti in modo autonomo e propositivo, di risolvere problemi pratici inerenti gli obiettivi assegnati - anche senza ricorrere all'intervento dei superiori - offrendo collaborazione attiva per la ricerca di soluzioni efficienti. Capacità di trovare la soluzione più efficace ed adatta alle problematiche anche se inserite in un contesto lavorativo di natura variabile acquisendo nel corso della propria attività maggiori conoscenze tecniche o professionali che determinino uno sviluppo ed un arricchimento professionale.

Comportamento	Fasce	Voto
<b>Iniziativa personale e intraprendenza</b>	Prestazione insufficiente	<b>0</b>
	Lavoro di routine. Quasi mai ha iniziato l'azione sul posto di lavoro senza istruzioni specifiche, avendo bisogno di supervisione costante. Quando ha incontrato un ostacolo non ha cercato assistenza	<b>10</b>
	Ha avuto spesso difficoltà in attività non di routine, necessitando un controllo frequente. Solitamente ha fatto affidamento su altri per trovare soluzioni ai problemi	<b>20</b>
	Ha agito regolarmente senza attendere le direzioni, richiedendo una certa supervisione su qualcosa di nuovo. Ogni tanto ha preso iniziativa nell'esercizio delle funzioni assegnate	<b>30</b>
	Pieno di risorse, ha necessitato supervisione minima, mostrando una notevole energia e muovendosi su propria iniziativa per completare gli incarichi. E' stato attento alle opportunità di miglioramento del lavoro, dimostrando intraprendenza e originalità	<b>40</b>
	Generalmente inizia l'azione, trovando soluzioni ai problemi. Ha reso contributi creativi e innovativi al lavoro, in autonomia. Ha ricercato per se stesso ulteriori compiti, molto ingegnoso	<b>50</b>

**Fatti concreti e circostanziati che giustificano giudizi inferiori a 20 (in rosso)**

---

---

---

---

**Capacità di adattamento ai cambiamenti**

Capacità di adattarsi alle nuove situazioni e di cambiare o accettare facilmente i mutamenti dell'organizzazione e del lavoro al fine di conseguire i risultati attesi. Capacità di acquisire metodi e strumenti lavorativi, di trasferirli in procedure formali utili ai fini dell'organizzazione del lavoro assicurando la più ampia trasparenza dell'attività amministrativa. Capacità di mettere in atto comportamenti e decisioni di complessità variabile in tempi rispettosi della programmazione. Capacità di operare in modalità di lavoro agile (ove applicabile).

Comportamento	Fasce	Voto
<b>Grado di adattamento ai mutamenti organizzativi e partecipazione alle esigenze di flessibilità</b>	Prestazione insufficiente. E' sembrato incapace di apprendere nuovi compiti. Non si è dimostrato versatile tra mansioni, resistendo al cambiamento	<b>0</b>
	Quasi adeguato al ruolo, ha mostrato difficoltà ad apprendere nuovi compiti. Difficilmente si è dimostrato versatile tra mansioni, ponendo una certa resistenza al cambiamento	<b>10</b>
	Ha dimostrato una capacità non sempre adeguata di adattamento ai mutamenti organizzativi, contribuendo talvolta solo in parte ai processi di cambiamento. Ha mostrato difficoltà a comprendere e a spostarsi tra un compito e un altro, evidenziando una non completa flessibilità lavorativa	<b>20</b>
	Ha dimostrato una capacità adeguata di adattamento ai mutamenti organizzativi, contribuendo secondo le proprie competenze. Abile in parecchi compiti, ha mostrato una flessibilità lavorativa nella media e adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate	<b>30</b>
	Ha dimostrato una buona capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi, apportando un contributo operativo rilevante. Impara facilmente e velocemente nuovi compiti, dimostrando un buon coinvolgimento e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro, e elevato adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate	<b>40</b>
	Ha dimostrato una elevata capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi, apportando un contributo operativo determinante. Padroneggia facilmente nuovi compiti, dimostrando il massimo coinvolgimento, e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro, e adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate	<b>50</b>

**Fatti concreti e circostanziati che giustificano giudizi inferiori a 20 (in rosso)**

---

---

---

---

**Comunicazione e negoziazione**

Capacità di comprendere e valorizzare i punti di vista differenti, promuovendo la cooperazione e collaborazione tra i colleghi e gli uffici, agevolando il lavoro altrui, stimolando e favorendo la condivisione delle informazioni e la circolazione delle conoscenze tra colleghi. Capacità di prevenzione e risoluzione dei conflitti: capacità di ascolto e comprensione delle esigenze dei colleghi con cui ci si relaziona, capacità di gestire e superare le criticità, anche senza l'intervento dei superiori; capacità di mediazione e visione delle problematiche con logiche d'insieme e non esclusivamente settoriali

Comportamento	Fasce	Voto
<b>Capacità di gestione delle relazioni e collaborazione nell'organizzazione</b>	Prestazione insufficiente	<b>0</b>
	Ha dimostrato una non completa consapevolezza del suo ruolo all'interno dell'organizzazione, con lacune nella capacità di gestione delle relazioni con i colleghi e i superiori, avendo difficoltà a comprendere le esigenze dell'interlocutore	<b>10</b>
	Ha dimostrato una parziale consapevolezza del suo ruolo e una capacità di gestione delle relazioni con i colleghi e i superiori non del tutto costante, comprendendo in modo incompleto le esigenze dell'interlocutore. A volte non ha fornito una completa assistenza tecnica. Deve sviluppare la capacità di gestire le relazioni secondo una logica di confronto	<b>20</b>
	Ha dimostrato consapevolezza del suo ruolo e una adeguata capacità di gestione delle relazioni con i colleghi e i superiori, dimostrando di comprendere le esigenze dell'interlocutore. Ha fornito assistenza tecnica collaborando per il raggiungimento degli obiettivi. Ha gestito le relazioni secondo una logica di confronto, riuscendo anche ad anticipare situazioni di conflitto	<b>30</b>
	Ha dimostrato consapevolezza del suo ruolo e una buona capacità di gestione delle relazioni con i colleghi e i superiori, dimostrando di comprendere le esigenze dell'interlocutore. Ha fornito assistenza tecnica collaborando in modo significativo per il raggiungimento degli obiettivi. Ha gestito le relazioni secondo una logica di confronto, anticipando spesso situazioni di conflitto	<b>40</b>
	Ha dimostrato consapevolezza del suo ruolo e una eccellente capacità di gestione delle relazioni con i colleghi e i superiori, dimostrando di comprendere e anticipare le esigenze dell'interlocutore. Ha fornito una capillare assistenza tecnica, collaborando in modo determinante per il raggiungimento degli obiettivi. Ha gestito le relazioni secondo una logica di confronto, anticipando sempre situazioni di conflitto	<b>50</b>

**Fatti concreti e circostanziati che giustificano giudizi inferiori a 20 (in rosso)**


---



---



---



---

## Orientamento al team working

Attitudine al lavoro di squadra, fornendo il proprio apporto nel rispetto delle opinioni e dei punti di vista degli altri membri del team, favorendo con il proprio comportamento un approccio costruttivo, collaborativo e mai impositivo, allo scopo di perseguire il risultato più efficace per la squadra

Comportamento	Fasce	Voto
Relazioni umane	Prestazione insufficiente	0
	Ha avuto molte difficoltà a lavorare assieme e ad andare d'accordo con gli altri. Ha dimostrato tendenza al disinteressamento e, in generale non è stato cooperativo	10
	Ha avuto difficoltà a lavorare assieme e ad andare d'accordo con gli altri. Ha compiuto pochi o nessun tentativo di migliorare le relazioni di lavoro interpersonali. A volte non è stato disponibile a seguire le indicazioni senza discutere	20
	Di solito va d'accordo con gli altri, con cui ha cercato di cooperare. Di solito si è dimostrato cortese e disponibile	30
	Molto efficace nelle riunioni e nel trattare con gli altri. Per la maggior parte del tempo cooperativo. Interessato al lavoro e rapido nell'offrire aiuto	40
	Rispettoso delle opinioni e degli interessi degli altri, ha suscitato cooperazione fra i colleghi. Sempre cooperativo, ha dimostrato un alto interesse al lavoro, aiutando anche se fuori dal suo dovere	50

**Fatti concreti e circostanziati che giustificano giudizi inferiori a 20 (in rosso)**

---

---

---

---

**Orientamento al problem solving**

Capacità di ricercare la soluzione più efficace ed adatta alle situazioni ed ai problemi complessi, attraverso analisi costi/benefici e la formulazione di linee di azione in grado di favorire l'assunzione di decisioni, anche attraverso percorsi innovativi, coerentemente con gli obiettivi organizzativi. Capacità di assumere decisioni in modo tempestivo, coordinando le risorse, anche valutando approcci alternativi per la soluzione dei problemi

<b>Comportamento</b>	<b>Fasce</b>	<b>Voto</b>
<b>Capacità di risoluzione dei problemi con contributi innovativi</b>	<b>Prestazione insufficiente</b>	<b>0</b>
	Ha dimostrato scarsa attitudine all'analisi, finalizzata ad intraprendere azioni di miglioramento dei risultati e dei processi. Ha dimostrato difficoltà anche nella gestione delle problematiche ordinarie, richiedendo frequenti interventi di supporto e/o correttivi. Difficilmente è stato autonomo nelle decisioni	<b>10</b>
	Ha dimostrato sufficiente attitudine all'analisi finalizzata ad intraprendere azioni di miglioramento dei risultati e dei processi. Ha dimostrato sufficiente capacità nella gestione delle problematiche ordinarie, mentre rimane approssimativa la gestione di quelle straordinarie. Gli interventi di supporto e/o correttivi sono stati solo occasionali. È intervenuto, previa indicazione, nel proporre soluzioni a problemi tecnico-professionali, talvolta non tempestivamente	<b>20</b>
	Ha dimostrato appropriata attitudine all'analisi finalizzata ad intraprendere azioni di miglioramento dei risultati e dei processi. Ha dimostrato appropriata capacità sia nella gestione delle problematiche ordinarie come di quelle straordinarie. È intervenuto, su indirizzi e direttive, nel risolvere problemi tecnico-professionali mediamente complessi con sufficiente tempestività e proponendo soluzioni	<b>30</b>
	Ha dimostrato buona attitudine all'analisi finalizzata ad intraprendere azioni di miglioramento dei risultati e dei processi. Ha saputo prefigurare opzioni di scelte alternative ed adeguate al conseguimento dei risultati che formalizza evidenziando obiettivi, indicatori ed azioni/attività. È intervenuto direttamente nel risolvere problemi tecnico-professionali, imprevisti o urgenti di elevato rilievo e complessità, con tempestività, originalità di impostazione, capacità di individuare soluzioni alternative, cura attenta dei particolari	<b>40</b>
	Ha dimostrato elevata attitudine all'analisi finalizzata ad intraprendere azioni di miglioramento dei risultati e dei processi. Possiede e dimostra ottima capacità ad individuare proposte, anche alternative, per la soluzione dei problemi, che formalizza evidenziando obiettivi, indicatori ed azioni/attività, rappresentando un valido supporto per il responsabile. È intervenuto direttamente nel risolvere problemi tecnico-professionali, imprevisti o urgenti di particolare rilievo e complessità, con tempestività, originalità di impostazione, capacità di individuare soluzioni alternative, cura attenta dei particolari. Le soluzioni a situazioni problematiche, impreviste e urgenti sono state definite con profondità e originalità di pensiero, capacità innovative, attenzione ai dettagli, attivando risorse e persone dentro e fuori l'unità di appartenenza	<b>50</b>

**Fatti concreti e circostanziati che giustificano giudizi inferiori a 20 (in rosso)**

---

---

---

---

<b>Gestione risorse umane</b>		
Capacità di valorizzare le risorse umane secondo le attitudini e le abilità di ciascuno in coerenza con le mansioni affidate. Capacità di incentivare e motivare le persone attribuendo attività adeguate ai ruoli ed alle propensioni, promuovendo il senso di appartenenza all'ufficio e valorizzando il contributo di ognuno alla realizzazione della performance organizzativa		
<b>Comportamento</b>	<b>Fasce</b>	<b>Voto</b>
<b>Capacità di sviluppo e valorizzazione delle risorse umane</b>	Prestazione insufficiente	<b>0</b>
	Ha incontrato spesso difficoltà nei rapporti con i collaboratori non riuscendo ad ottenere consensi e cooperazione. Dovrebbe impegnarsi maggiormente nello stabilire programmi, nell'impiegare le risorse disponibili e nel predisporre appropriati metodi di controllo	<b>10</b>
	Ha mantenuto sufficienti relazioni sul lavoro. Ha svolto un sufficiente lavoro di programmazione, riuscendo a guidare discretamente le attività. Dovrebbe impegnarsi maggiormente nella ripartizione dei compiti e delle funzioni e sviluppare la capacità di motivare	<b>20</b>
	Ha ottenuto consenso e collaborazione, dimostrando una sufficiente abilità nel motivare e gestire gli altri. Ha una discreta capacità di programmare, impiegando adeguatamente le risorse disponibili e delegando compiti e responsabilità	<b>30</b>
	Ha ottenuto alto consenso e collaborazione, dimostrando una buona abilità nel motivare e gestire gli altri. Ha una buona capacità di programmare, impiegando opportunamente le risorse disponibili, delegando in modo efficiente compiti e responsabilità e predisponendo e attuando validi metodi di controllo	<b>40</b>
	Ha ottenuto con facilità dai collaboratori consenso e collaborazione in ogni circostanza, avendo una elevatissima abilità nel motivare e gestire gli altri e assegnando compiti adatti alle loro caratteristiche. Ha una notevole capacità di programmare e di gestire le situazioni impreviste, impiegando con ottimi risultati persone e mezzi a disposizione, delegando sempre chiaramente compiti e funzioni e predisponendo ed attuando efficaci metodi per confrontare i risultati realizzati con quelli previsti	<b>50</b>

**Fatti concreti e circostanziati che giustificano giudizi inferiori a 20 (in rosso)**

---



---



---



---

Innovazione		
Capacità di dimostrare un atteggiamento di costante apertura, collaborazione e propensione al cambiamento, facilitando l'implementazione di nuove tecniche e tecnologie e procedure di lavoro, ricercando soluzioni originali e innovative nell'ambito delle proprie responsabilità e dei propri compiti al fine di realizzare gli obiettivi in modo efficiente ed efficace o di cogliere nuove opportunità realizzative.		
Comportamento	Fasce	Voto
<b>Capacità di innovazione e promozione del cambiamento</b>	Prestazione insufficiente	<b>0</b>
	Non ha mostrato capacità propositiva, resistendo al cambiamento e mostrando difficilmente capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi	<b>10</b>
	Ha dimostrato una non completa capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi, non contribuendo in modo decisivo ai processi di cambiamento e proponendo raramente miglioramenti finalizzati a conseguire migliori risultati	<b>20</b>
	Ha dimostrato una capacità sufficiente di sviluppo dell'innovazione di prodotti/servizi, contribuendo secondo le proprie competenze ai processi di cambiamento a cui si adegua con ragionevole prontezza, e fornendo anche proposte finalizzate a conseguire migliori risultati	<b>30</b>
	Ha dimostrato una buona capacità di sviluppo dell'innovazione di prodotti/servizi, apportando un contributo rilevante ai processi di cambiamento, anticipando anche situazioni critiche attraverso una attenta lettura del contesto di riferimento. Ha risposto ai miglioramenti proposti con prontezza e sovente ha promosso lui stesso iniziative e diverse modalità di lavoro	<b>40</b>
	Ha dimostrato una altissima capacità di sviluppo dell'innovazione di prodotti/servizi, avendo un ruolo determinante nei processi di cambiamento, anticipando anche situazioni critiche attraverso un'attenta lettura del contesto di riferimento. Ha lavorato con la massima autonomia, proponendo con frequenza miglioramenti strategici e realizzabili che consentono di incidere profondamente e visibilmente su risultati complessivi in termini di tempo, efficacia ed efficienza e immagine esterna dell'ente	<b>50</b>

**Fatti concreti e circostanziati che giustificano giudizi inferiori a 20 (in rosso)**

---



---



---



---

**Eventuali indicazioni in merito a colloqui intermedi**

---

---

---

---

**Eventuali indicazioni per il miglioramento della prestazione**

---

---

---

---

**Eventuali considerazioni del valutato, al momento della presentazione della scheda**

---

---

---

---