

1. Valutazione del conseguimento della performance organizzativa

| Punteggio minimo (>=) | Punteggio massimo (<) | Valutazione | Descrizione |
|-----------------------|-----------------------|-----------------|--|
| 0% | 30% | Insoddisfacente | La performance organizzativa si è rivelata insoddisfacente. La maggior parte degli indicatori di performance presenta risultati largamente inferiori rispetto ai valori attesi definiti in sede di programmazione. |
| 0 | 3 | | |
| 30% | 60% | Migliorabile | La performance organizzativa si è rivelata non adeguata e necessita di notevoli margini di miglioramento. Buona parte degli indicatori di performance presenta risultati largamente inferiori rispetto ai valori attesi definiti in sede di programmazione. |
| 3 | 6 | | |
| 60% | 75% | Adeguito | La performance organizzativa si è rivelata adeguata, ma necessita di significativi margini di miglioramento. Buona parte degli indicatori di performance presenta risultati inferiori rispetto ai valori attesi definiti in sede di programmazione. |
| 6 | 7,5 | | |
| 75% | 85% | Buono | La performance organizzativa si è rivelata buona, ma sono possibili ulteriori margini di miglioramento per raggiungere i livelli attesi definiti in sede di programmazione. Alcuni indicatori di performance possono presentare risultati inferiori o leggermente inferiori rispetto ai valori attesi. |
| 7,5 | 8,5 | | |
| 85% | 95% | Ottimo | La performance organizzativa si è rivelata ottima, sostanzialmente in linea con i livelli attesi definiti in sede di programmazione. Alcuni indicatori di performance possono presentare risultati leggermente inferiori rispetto ai valori attesi, e sono possibili ulteriori residui miglioramenti. |
| 8,5 | 9,5 | | |
| 95% | (<=) 100% | Eccellente | La performance organizzativa si è rivelata eccellente, pienamente in linea con i livelli attesi definiti in sede di programmazione. Gli scostamenti rispetto ai valori attesi, se rilevati, sono minimali. Alcuni indicatori possono presentare valori superiori rispetto a quelli attesi. |
| 9,5 | 10 | | |

2. Valutazione del conseguimento degli obiettivi individuali

| Punteggio minimo (>=) | Punteggio massimo (<) | Valutazione | Descrizione |
|-----------------------|-----------------------|-----------------|--|
| 0% | 30% | Insoddisfacente | L'interessato è stato oggetto di contestazioni disciplinari, e il suo apporto è stato insoddisfacente, creando gravi difficoltà al proprio dirigente o al proprio gruppo di lavoro nel raggiungimento degli obiettivi. |
| 0 | 3 | | |
| 30% | 60% | Migliorabile | L'interessato ha dato un apporto non adeguato ed è stato oggetto di osservazioni rispetto al proprio rendimento durante l'anno. E' atteso un miglioramento significativo da perseguire nel prossimo periodo. |
| 3 | 6 | | |
| 60% | 75% | Adeguito | L'interessato ha dato un apporto adeguato, nei limiti dei compiti strettamente assegnati. Vi sono ancora significativi margini di miglioramento con riferimento alla qualità delle prestazioni rese e ad un apporto più attivo e partecipativo nell'ambito del gruppo di lavoro. |
| 6 | 7,5 | | |
| 75% | 85% | Buono | L'interessato ha fornito un apporto quantitativamente o qualitativamente apprezzabile. Vi sono ancora residui margini di miglioramento |
| 7,5 | 8,5 | | |
| 85% | 95% | Ottimo | L'interessato ha dato il proprio apporto in modo attivo e propositivo, pienamente in linea con le attese del dirigente di riferimento e del gruppo di lavoro. |
| 8,5 | 9,5 | | |
| 95% | (<=) 100% | Eccellente | L'interessato ha dato il proprio apporto in modo attivo e propositivo, soddisfacendo pienamente le prestazioni attese e risultando determinante ai fini del raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati. |
| 9,5 | 10 | | |

3. Valutazione dei comportamenti

| Comportamenti | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------|--|
| Punteggio minimo (>=) | Punteggio massimo (<) | Valutazione | Descrizione |
| 0% | 30% | Insoddisfacente | L'interessato è stato oggetto di contestazioni disciplinari, oppure la competenza dimostrata non ha determinato nessun apporto alla struttura organizzativa ed è ampiamente inferiore al livello atteso per la posizione |
| 0 | 3 | | |
| 30% | 60% | Migliorabile | La competenza dimostrata dall'interessato è stata oggetto di ripetute osservazioni durante l'anno ed è atteso un miglioramento significativo da perseguire nel prossimo periodo per raggiungere il livello minimo atteso per la posizione. |
| 3 | 6 | | |
| 60% | 75% | Adeguito | La competenza dimostrata dall'interessato è adeguata al livello minimo atteso per la posizione, con significative prestazioni, ma necessita di ulteriore miglioramento |
| 6 | 7,5 | | |
| 75% | 85% | Buono | La competenza dimostrata dall'interessato è caratterizzata da prestazioni quantitativamente o qualitativamente apprezzabili, in linea con il livello atteso per la posizione, con residui margini di miglioramento |
| 7,5 | 8,5 | | |
| 85% | 95% | Ottimo | La competenza dimostrata dall'interessato è caratterizzata da prestazioni pienamente in linea con il livello atteso per la posizione, sia sotto il profilo qualitativo che sotto il profilo quantitativo. |
| 8,5 | 9,5 | | |
| 95% | 100% | Eccellente | La competenza dimostrata dall'interessato è caratterizzata da prestazioni ineccepibili sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo, superiori al livello atteso per la posizione, ovvero concorre a migliorare l'expertise dell'organizzazione |
| 9,5 | 10 | | |

4. Capacità di valutazione dei collaboratori

| Capacità di valutazione dei collaboratori | | | |
|---|-----------------------|-----------------|---|
| Punteggio minimo (>=) | Punteggio massimo (<) | Valutazione | Descrizione |
| 0% | 30% | Insoddisfacente | L'interessato non ha gestito il processo di valutazione dei propri collaboratori, oppure ha manifestato carenze gravi nel presidio di tutti i requisiti richiesti. La performance realizzata è notevolmente inferiore al livello atteso per la posizione. |
| 0 | 3 | | |
| 30% | 60% | Migliorabile | L'interessato ha gestito il processo di valutazione dei propri collaboratori manifestando carenze significative nel presidio della maggior parte dei requisiti richiesti. La performance realizzata è inferiore al livello atteso per la posizione. |
| 3 | 6 | | |
| 60% | 75% | Adeguito | L'interessato ha gestito il processo di valutazione dei propri collaboratori garantendo un presidio adeguato della maggior parte dei requisiti richiesti. La performance realizzata è in linea con il livello minimo atteso per la posizione, con significativi margini di miglioramento sulla maggior parte dei requisiti. |
| 6 | 7,5 | | |
| 75% | 85% | Buono | L'interessato ha gestito il processo di valutazione dei propri collaboratori garantendo un presidio in linea con il livello atteso per la posizione nella maggior parte dei requisiti richiesti. La performance realizzata è in linea con il livello atteso per la posizione, con residui margini di miglioramento su alcuni dei requisiti. |
| 7,5 | 8,5 | | |
| 85% | 95% | Ottimo | L'interessato ha gestito il processo di valutazione dei propri collaboratori garantendo un presidio in linea con il livello atteso per la posizione in tutti i requisiti richiesti. La performance realizzata è pienamente in linea con il livello atteso per la posizione. |
| 8,5 | 9,5 | | |
| 95% | 100% | Eccellente | L'interessato ha gestito il processo di valutazione dei propri collaboratori garantendo un presidio in linea con il livello atteso per la posizione in tutti i requisiti richiesti, con prestazioni anche superiori a livello atteso per la posizione. Rappresenta un punto di riferimento per l'organizzazione, nella gestione del processo di valutazione dei collaboratori |
| 9,5 | 10 | | |

Valutazione complessiva

| Performance individuale | | | |
|-------------------------|-----------------------|-----------------|--|
| Punteggio minimo (>=) | Punteggio massimo (<) | Valutazione | Descrizione |
| 0% | 30% | Insoddisfacente | Le attività connesse al raggiungimento degli obiettivi non sono state svolte, o sono state svolte in modo largamente insoddisfacente, con il continuo intervento di altri soggetti per garantire il conseguimento degli elementi essenziali di quanto programmato. La performance individuale dell'interessato ha evidenziato gravi carenze in tutti gli ambiti oggetto di valutazione, e si colloca ad un livello notevolmente inferiore rispetto a quello atteso per la posizione. |
| 0 | 3 | | |
| 30% | 60% | Migliorabile | Le attività connesse al raggiungimento degli obiettivi sono state svolte parzialmente e spesso è stato necessario l'intervento di altri soggetti per garantire il conseguimento degli elementi essenziali di quanto programmato. La performance individuale dell'interessato ha evidenziato carenze significative nella maggior parte degli ambiti oggetto di valutazione, e si colloca ad un livello inferiore rispetto a quello atteso per la posizione. |
| 3 | 6 | | |
| 60% | 75% | Adeguito | Le attività connesse al raggiungimento degli obiettivi sono state svolte garantendo risultati ordinari rispetto a quanto programmato. La performance individuale dell'interessato ha raggiunto almeno il livello minimo nella maggior parte degli ambiti oggetto di valutazione, ma richiede significativi margini di miglioramento per allinearsi al livello atteso per la posizione. |
| 6 | 7,5 | | |
| 75% | 85% | Buono | Le attività connesse al raggiungimento degli obiettivi sono state svolte ad un buon livello di performance. La performance individuale dell'interessato è sostanzialmente allineata al livello atteso per la posizione nella maggior parte degli ambiti oggetto di valutazione, ma sono ancora possibili significativi margini di crescita, almeno in alcuni degli ambiti oggetto di valutazione. |
| 7,5 | 8,5 | | |
| 85% | 95% | Ottimo | Le attività connesse al raggiungimento degli obiettivi sono state svolte garantendo il sostanziale rispetto dei target previsti. La performance individuale dell'interessato è pienamente allineata al livello atteso per la posizione nella maggior parte degli ambiti oggetto di valutazione. Sono possibili ulteriori margini di crescita, almeno in alcuni degli ambiti oggetto di valutazione. |
| 8,5 | 9,5 | | |
| 95% | (<=) 100% | Eccellente | Le attività connesse al raggiungimento degli obiettivi sono state svolte garantendo il pieno rispetto dei target previsti. La performance individuale dell'interessato è pienamente allineata al livello atteso per la posizione in tutti gli ambiti oggetto di valutazione, con livelli di eccellenza almeno per alcuni di essi. Grazie alla performance realizzata, l'interessato ha rappresentato un punto di riferimento all'interno della propria organizzazione. |
| 9,5 | 10 | | |

Framework delle competenze professionali

| Area | Comportamento | Descrizione comportamento | Livello atteso | | |
|---------------------------------|--|---|----------------|--|---|
| | | | N. | Livello | Indicatori di comportamento |
| Capire il contesto pubblico | Consapevolezza del contesto | Leggere e comprendere le caratteristiche del contesto di riferimento e gli eventuali cambiamenti in atto, per adattarsi e agire in modo consapevole. | 1 | Base | <ul style="list-style-type: none"> Comprende le regole e le procedure del contesto in cui svolge la propria attività lavorativa Ha chiari i compiti e le aspettative nei suoi confronti Riconosce i corretti interlocutori nel suo ambito di riferimento Se richiesto, si adatta alle situazioni di cambiamento nelle attività e procedure |
| | | | 2 | Intermedio | <ul style="list-style-type: none"> Conosce le regole di funzionamento dell'organizzazione nel suo complesso È consapevole dell'impatto della propria attività su quella degli altri Individua i corretti interlocutori organizzativi a cui rivolgersi per la soluzione delle problematiche Riconosce le esigenze di cambiamento del contesto in cui opera |
| | | | 3 | Avanzato | <ul style="list-style-type: none"> Conosce gli obiettivi e le strategie organizzative dell'amministrazione Coglie il senso e le ricadute del suo lavoro rispetto agli obiettivi organizzativi Riconosce i diversi stakeholder, interni ed esterni, da coinvolgere a supporto del raggiungimento dei risultati Anticipa le esigenze di cambiamento nell'organizzazione |
| | Soluzione dei problemi | Analizzare situazioni o problemi, definendone il perimetro e focalizzandone gli elementi rilevanti, così da individuare tempestivamente soluzioni efficaci e rispondenti alle esigenze della situazione. | 1 | Base | <ul style="list-style-type: none"> Riconosce le situazioni critiche e problematiche del suo lavoro Raccoglie informazioni utili a comprendere meglio il problema Identifica una possibile soluzione pratica al problema È tempestivo nel comunicare il problema e la possibile ipotesi di soluzione |
| | | | 2 | Intermedio | <ul style="list-style-type: none"> Si accorge di eventuali situazioni critiche o problematiche, definendone il perimetro Approfondisce l'analisi raccogliendo dati e informazioni utili alla comprensione della situazione o del problema Individua possibili alternative di soluzione del problema concrete e realizzabili Propone tempestivamente ipotesi di soluzione coerenti con l'analisi effettuata |
| | | | 3 | Avanzato | <ul style="list-style-type: none"> Anche davanti a problematiche complesse, si focalizza sugli elementi rilevanti e sulle potenziali conseguenze Approfondisce l'analisi raccogliendo in modo sistematico dati e informazioni necessari, valutandone qualità e completezza Nell'analisi del problema prende in considerazione diverse fonti di dati o informazioni Propone tempestivamente soluzioni efficaci e potenzialmente innovative, coerenti con il contesto di riferimento |
| | Consapevolezza digitale | Comprendere il valore e gli impatti dei processi di digitalizzazione della Pubblica Amministrazione, dimostrando apertura all'innovazione tecnologica e promuovendo l'introduzione di nuovi strumenti e modalità di lavoro. | 1 | Base | <ul style="list-style-type: none"> Comprende gli impatti che i nuovi strumenti digitali e le tecnologie hanno sull'operatività del suo lavoro Mostra un atteggiamento aperto ai cambiamenti del suo lavoro connessi all'introduzione delle nuove tecnologie Se guidato, modifica il proprio modo di lavorare adeguandosi alle nuove modalità di lavoro e ai nuovi strumenti Affronta i problemi legati alla gestione delle nuove tecnologie in modo costruttivo e chiedendo supporto se necessario |
| | | | 2 | Intermedio | <ul style="list-style-type: none"> Comprende la rilevanza delle innovazioni tecnologiche per il suo settore Mostra un atteggiamento di interesse e curiosità verso le innovazioni tecnologiche nel proprio settore Si adegua rapidamente all'uso di nuovi strumenti e modalità di lavoro cogliendone i vantaggi nella gestione delle attività (efficienza, velocità etc.) Affronta con entusiasmo le nuove richieste lavorative connesse all'uso delle tecnologie |
| | | | 3 | Avanzato | <ul style="list-style-type: none"> Comprende l'importanza e gli impatti dei processi di digitalizzazione per l'organizzazione e per i clienti interni/esterni Individua possibili strumenti e soluzioni tecnologiche utili a migliorare l'efficienza e ottimizzare i processi, mettendo in discussione le modalità di lavoro consuete Promuove con i diversi interlocutori le innovazioni da attuare, valorizzando i futuri benefici che potranno derivare da esse Incoraggia i colleghi nell'adozione di strumenti e nuove modalità di lavoro connessi alle nuove tecnologie |
| | Orientamento all'apprendimento | Dimostrare consapevolezza circa le conoscenze e competenze possedute e da consolidare, in relazione anche alle richieste di ruolo, attivandosi con curiosità per individuare le modalità di apprendimento continuo funzionali alla propria crescita professionale. | 1 | Base | <ul style="list-style-type: none"> È consapevole delle proprie necessità di aggiornamento professionale Accetta i feedback per correggere eventuali errori Si concentra sull'acquisizione delle conoscenze e capacità tecniche necessarie al suo ruolo Coglie le opportunità di apprendimento quando si presentano |
| | | | 2 | Intermedio | <ul style="list-style-type: none"> Apprende dall'esperienza nell'ottica di una più piena copertura del suo ruolo Accoglie positivamente i feedback per avere un ritorno sul proprio operato Ricerca attivamente opportunità di apprendere cose nuove Struttura un progetto di crescita personale e professionale per la copertura del suo attuale ruolo |
| | | | 3 | Avanzato | <ul style="list-style-type: none"> Affronta le situazioni con spirito critico traendone insegnamento per sé e per gli altri Ricerca attivamente i feedback in un'ottica di miglioramento continuo Individua le modalità più funzionali per lo sviluppo delle sue competenze Struttura un progetto di crescita personale e professionale anche in virtù di un possibile avanzamento di carriera |
| Comunicazione | Comunicare in modo chiaro ed efficace, adattando lo stile ai diversi contesti ed interlocutori; ascoltare e coinvolgere l'interlocutore. | 1 | Base | <ul style="list-style-type: none"> Si esprime in modo chiaro e lineare Ascolta con attenzione le richieste degli interlocutori Pone domande di chiarimento quando necessario Risponde in modo appropriato alle domande dell'interlocutore | |
| | | 2 | Intermedio | <ul style="list-style-type: none"> Trasmette contenuti in modo chiaro ed esauriente Ascolta con attenzione le richieste dell'interlocutore ponendo domande di approfondimento Comunica, attraverso il linguaggio verbale e non verbale, in modo appropriato al contesto Risponde tempestivamente alle richieste dei diversi interlocutori prestando attenzione al loro feedback | |
| | | 3 | Avanzato | <ul style="list-style-type: none"> Esprime concetti complessi in modo chiaro e utilizzando uno stile di comunicazione efficace e credibile Argomenta in modo convincente orientando gli interlocutori verso il risultato, evidenziando i punti di forza delle proprie opinioni Adatta il linguaggio e lo stile di comunicazione verbale e non verbale tenendo conto del contesto, degli interlocutori e degli obiettivi dell'interazione Verifica sistematicamente che la comunicazione sia chiara per entrambe le parti per evitare fraintendimenti | |
| Collaborazione | Contribuire attivamente al raggiungimento di un risultato comune - interagendo con i colleghi anche a distanza - attraverso la condivisione delle informazioni, la valorizzazione dell'apporto altrui, la ricerca di sinergie e riducendo le conflittualità. | 1 | Base | <ul style="list-style-type: none"> Fornisce un contributo al lavoro comune Condivide con i colleghi le informazioni utili al lavoro ed al raggiungimento degli obiettivi Si integra con gli altri, mantenendo relazioni positive con colleghi e responsabili Mantiene il dialogo anche davanti a differenze di opinione | |
| | | 2 | Intermedio | <ul style="list-style-type: none"> Partecipa attivamente al lavoro con i colleghi contribuendo al raggiungimento dell'obiettivo condiviso Riconosce le competenze dei colleghi Contribuisce alla costruzione di un clima di lavoro positivo Agisce per ridurre le contrapposizioni e per individuare soluzioni condivise con gli interlocutori | |
| | | 3 | Avanzato | <ul style="list-style-type: none"> Promuove la partecipazione di tutti al raggiungimento degli obiettivi condivisi Incoraggia il contributo dei colleghi e ne valorizza l'apporto al lavoro comune Ricerca e promuove sinergie per individuare soluzioni comuni e condivise Si adopera per il superamento delle divergenze e delle conflittualità, facilitando l'integrazione dei diversi punti di vista | |
| Integrare nel contesto pubblico | Orientamento al servizio | Riconoscere le esigenze dei clienti/utenti interni ed esterni e adoperarsi per rispondervi al meglio adottando azioni mirate all'ascolto e all'individuazione dei bisogni, al monitoraggio della qualità percepita e identificando le priorità di intervento per il miglioramento dei servizi pubblici. | 1 | Base | <ul style="list-style-type: none"> Dimostra attenzione alle esigenze dei clienti/utenti interni ed esterni Pone domande per approfondire le esigenze del cliente/utente così da comprenderle al meglio Si attiva per fornire risposte alle aspettative dei clienti/utenti In caso di insoddisfazione del cliente/utente, si attiva immediatamente per trovare una soluzione |
| | | | 2 | Intermedio | <ul style="list-style-type: none"> Comprende le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti Crea continui momenti di contatto e si mostra disponibile al dialogo con clienti/utenti Elabora e concorda soluzioni in linea con le aspettative e i parametri di soddisfazione del cliente/utente Monitora il grado di soddisfazione del cliente/utente e riconosce quando è necessario apportare miglioramenti |
| | | | 3 | Avanzato | <ul style="list-style-type: none"> Comprende ed anticipa le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti, immedesimandosi nella loro situazione Si adopera per delineare soluzioni adeguate e personalizzate rispetto alle esigenze del cliente/utente Monitora la qualità percepita del servizio erogato, verificando il grado di soddisfazione del cliente/utente Identifica le priorità di intervento per il miglioramento della qualità del servizio reso all'utenza/clientela |

| | | | | | |
|--------------------------------------|-----------------------------------|---|---|------------|---|
| | Gestione delle emozioni | Riconoscere le proprie emozioni e il loro effetto sulla vita lavorativa, fronteggiando le situazioni di pressione, difficoltà, conflitto, crisi o incertezza con equilibrio, calma e lucidità, al fine di ridurre eventuali impatti negativi sulla prestazione e sulle relazioni. | 1 | Base | <ul style="list-style-type: none"> Riconosce i propri stati emotivi Nelle situazioni di stress controlla le proprie reazioni emotive negative Nei momenti di pressione e difficoltà, se necessario, si attiva per chiedere supporto Mantiene la giusta distanza relazionale anche in situazioni di difficoltà emotiva |
| | | | 2 | Intermedio | <ul style="list-style-type: none"> Dimostra consapevolezza delle proprie emozioni Calibra l'intensità e l'espressione delle sue emozioni in relazione alle diverse situazioni Nelle situazioni di stress o pressione, ricerca modalità per limitare l'impatto negativo delle sue emozioni sulle attività lavorative Mantiene modalità relazionali positive anche a fronte di conflitti |
| | | | 3 | Avanzato | <ul style="list-style-type: none"> Comprende l'impatto delle proprie emozioni sulle relazioni e sullo svolgimento delle attività Affronta le situazioni incerte o sfidanti mantenendo la calma e la lucidità Si impegna per mantenere un comportamento efficace e una prestazione inalterata anche in presenza di forti carichi emotivi o stress Gestisce efficacemente le relazioni anche nei momenti di tensione, conflittualità o forte coinvolgimento emotivo |
| Realizzare il valore pubblico | Affidabilità | Portare avanti il lavoro seguendo le procedure e tenendo fede agli impegni presi nell'interesse dell'amministrazione, facendosi carico delle attività da svolgere con serietà e senso di responsabilità. | 1 | Base | <ul style="list-style-type: none"> Lavora rispettando le regole e le procedure organizzative Porta avanti il suo lavoro seguendo le indicazioni ricevute Svolge i compiti previsti rispettando gli impegni presi Rispetta le consegne e le scadenze |
| | | | 2 | Intermedio | <ul style="list-style-type: none"> Incoraggia gli altri a seguire le regole e le procedure organizzative Porta avanti il suo lavoro seriamente nell'interesse dell'amministrazione Gestisce responsabilmente i margini di discrezionalità previsti Si assume la responsabilità del proprio lavoro in coerenza con le scadenze e i risultati attesi |
| | | | 3 | Avanzato | <ul style="list-style-type: none"> Assume un comportamento coerente con le regole e i valori dell'ente, fungendo da modello per gli altri Si assume la responsabilità del lavoro proprio e degli altri, anche in caso di errori Opera in modo coerente e responsabile guadagnandosi la fiducia degli interlocutori Garantisce lo svolgimento delle attività proprie e altrui nei tempi previsti, per tener fede agli impegni presi |
| | Accuratezza | Svolgere le proprie attività con precisione, metodo e attenzione riducendo il rischio di errori, così da produrre risultati di qualità coerenti con le aspettative dell'organizzazione. | 1 | Base | <ul style="list-style-type: none"> Opera in modo sistematico e ordinato nell'esecuzione dei compiti assegnati Utilizza strumenti di lavoro a supporto delle proprie attività, così da lavorare in modo strutturato Verifica il proprio lavoro, se sollecitato Produce output completi e precisi |
| | | | 2 | Intermedio | <ul style="list-style-type: none"> Definisce un metodo di lavoro rigoroso e funzionale al corretto svolgimento delle sue attività Agisce nel rispetto degli standard qualitativi e quantitativi richiesti Controlla più volte l'esattezza delle informazioni e la precisione del proprio lavoro Si attiva per correggere eventuali errori o scostamenti dagli standard attesi |
| | | | 3 | Avanzato | <ul style="list-style-type: none"> Garantisce, nel proprio lavoro, livelli elevati di precisione e di qualità, a volte in modo superiore agli standard richiesti Effettua costantemente verifiche sull'andamento delle attività di suo presidio, utilizzando gli indicatori disponibili per il monitoraggio Individua nuovi strumenti e nuove modalità per prevenire il rischio di errore Individua gli errori, ne comprende le cause e attiva prontamente azioni correttive e migliorative |
| | Iniziativa | Attivarsi in modo propositivo e cogliere le opportunità senza attendere input esterni, così da influenzare gli eventi, piuttosto che reagire ad essi. | 1 | Base | <ul style="list-style-type: none"> Svolge le attività che gli vengono affidate senza necessità di ulteriori sollecitazioni Vede come opportunità la possibilità di svolgere nuove attività Propone idee e osservazioni su come svolgere le sue attività Si mantiene attivo/a e interessato/a al suo lavoro |
| | | | 2 | Intermedio | <ul style="list-style-type: none"> Propone attività da realizzare nell'ambito del proprio ruolo Accoglie positivamente incarichi impegnativi Propone continuamente idee e osservazioni nell'ambito della sua area di competenza Trova autonomamente nuovi stimoli nel suo lavoro |
| | | | 3 | Avanzato | <ul style="list-style-type: none"> Propone attività da realizzare anche al di là del proprio ruolo riconoscendone i vantaggi possibili Si propone per svolgere attività nuove e incarichi impegnativi Avanza continuamente idee, osservazioni e soluzioni per il proprio settore di appartenenza Trova nuove modalità per rendere più stimolante il suo lavoro e quello degli altri |
| | Orientamento al risultato | Agire con determinazione al fine di indirizzare costantemente la propria attività al conseguimento degli obiettivi previsti e migliorare costantemente gli standard qualitativi dell'azione pubblica, investendo energie per il superamento di eventuali difficoltà. | 1 | Base | <ul style="list-style-type: none"> Investe energia e impegno nelle attività di sua competenza Garantisce il completamento dei compiti che gli vengono affidati Agisce con tenacia anche a fronte di difficoltà Lavora facendo riferimento a standard di prestazione definiti |
| | | | 2 | Intermedio | <ul style="list-style-type: none"> Investe energia e impegno nelle attività di sua competenza andando anche oltre quanto richiesto, se necessario Garantisce il conseguimento dell'obiettivo assegnato Mantiene l'impegno anche in presenza di ostacoli o criticità, perseverando nel raggiungimento del risultato Lavora per migliorare costantemente gli standard della sua prestazione |
| | | | 3 | Avanzato | <ul style="list-style-type: none"> Investe energie ed incoraggia gli altri a farlo, nell'interesse dell'amministrazione Si assegna obiettivi sfidanti e raggiungibili per migliorare la performance dell'ente A fronte di imprevisti, ostacoli e difficoltà modifica la strategia di azione assicurando il raggiungimento del risultato Si impegna costantemente per migliorare gli standard di qualità dell'azione pubblica |
| Gestire le risorse pubbliche | Gestione dei processi | Strutturare processi di lavoro, pianificando, gestendo e monitorando efficacemente le attività, tenendo conto di vincoli/opportunità e in coerenza con gli obiettivi da perseguire. | 1 | Base | <ul style="list-style-type: none"> Suddivide le attività da svolgere in fasi di lavoro coerenti con gli obiettivi di breve periodo Applica modalità e strumenti di lavoro coerenti con gli obiettivi di breve termine da raggiungere Organizza le attività tenendo conto dei vincoli presenti nel suo ambito Monitora gli avanzamenti del processo di lavoro a lui assegnato |
| | | | 2 | Intermedio | <ul style="list-style-type: none"> Programma le attività da svolgere coerentemente con gli obiettivi di breve-medio periodo Definisce modalità e strumenti di lavoro coerenti con gli obiettivi da raggiungere Elabora piani di lavoro tenendo conto di vincoli e opportunità presenti nella struttura Individua ed utilizza indicatori a supporto del monitoraggio dei processi di lavoro |
| | | | 3 | Avanzato | <ul style="list-style-type: none"> Pianifica i processi di lavoro sulla base delle strategie dell'ente di medio-lungo periodo Organizza i processi di lavoro tenendo conto di vincoli, opportunità e possibili imprevisti nel contesto Rimodula piani e programmi di lavoro in funzione delle mutate condizioni del contesto Monitora costantemente e in modo strutturato i processi ed il contesto così da anticipare eventuali criticità |
| | Guida del gruppo | Coordinare e coinvolgere il gruppo per il raggiungimento degli obiettivi, assegnando le attività, favorendo l'inclusione, promuovendo la circolarità della comunicazione e il lavoro di squadra anche a distanza. | 1 | Base | <ul style="list-style-type: none"> Trasmette al gruppo gli obiettivi dell'ufficio Fornisce indicazioni chiare sulle attività da svolgere Comunica al gruppo le informazioni utili allo svolgimento del lavoro È attento al rispetto delle pari opportunità contrastando eventuali discriminazioni |
| | | | 2 | Intermedio | <ul style="list-style-type: none"> Coinvolge il gruppo negli obiettivi da raggiungere Assegna le attività ai singoli in coerenza con gli obiettivi del gruppo Facilita lo scambio e la condivisione di informazioni nel gruppo Stimola attivamente l'apporto di tutti, favorendo l'inclusione |
| | | | 3 | Avanzato | <ul style="list-style-type: none"> Definisce e coinvolge il gruppo negli obiettivi generali e nelle strategie della struttura Coordina le attività del gruppo, sia in presenza che a distanza Promuove lo scambio e la condivisione di informazioni, favorendo il lavoro di squadra Valorizza le differenze individuali come risorsa del gruppo |
| | Sviluppo dei collaboratori | Riconoscere i bisogni e valorizzare le differenti caratteristiche, risorse e contributi dei collaboratori, favorendone la crescita, l'apprendimento e la motivazione attraverso la valutazione, il feedback, il riconoscimento e la delega, nel rispetto dei principi di trasparenza ed equità organizzativa. | 1 | Base | <ul style="list-style-type: none"> Conosce le competenze di cui i suoi collaboratori sono portatori Fornisce riscontri ai propri collaboratori in merito al lavoro svolto Delega attività e compiti, esplicitando i risultati attesi Fornisce ai collaboratori opportunità di apprendimento e aggiornamento professionale |
| | | | 2 | Intermedio | <ul style="list-style-type: none"> Riconosce le caratteristiche e le specificità dei diversi collaboratori Fornisce feedback chiari e puntuali sulle attività svolte Delega attività e responsabilità ai collaboratori commisurate alle loro competenze Sostiene la motivazione e la crescita dei collaboratori con metodi e azioni mirate |
| | | | 3 | Avanzato | <ul style="list-style-type: none"> Riconosce i bisogni e le caratteristiche dei singoli collaboratori e li valorizza Attua processi di valutazione equi e trasparenti, fornendo feedback puntuali e costruttivi Delega compiti e responsabilità a supporto della crescita e della motivazione dei collaboratori Struttura percorsi personalizzati di apprendimento e crescita dei collaboratori per promuoverne la motivazione e l'ingaggio |

| | | | | |
|------------------------------|---|---|------------|---|
| Ottimizzazione delle risorse | Gestire le risorse economico-finanziarie, strumentali e tecnologiche secondo criteri di efficienza e di efficacia, così da massimizzarne il valore. | 1 | Base | <ul style="list-style-type: none"> •È attento/a evitare gli sprechi di risorse economiche e materiali dell'amministrazione •Lavora mostrando attenzione alla tutela dei beni materiali e strumentali dell'amministrazione •Rispetta i criteri di impiego delle risorse dettati dall'organizzazione •Imposta le sue attività usando al meglio le risorse materiali e strumentali a disposizione |
| | | 2 | Intermedio | <ul style="list-style-type: none"> •È consapevole dell'impatto della propria attività sulla dimensione economico finanziaria dell'ente •Gestisce in modo razionale ed efficiente le risorse materiali (spazi, strumentazioni) che ha a disposizione •Contribuisce alla definizione dei criteri di efficienza ed efficacia per l'impiego delle risorse dell'ente •Monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate |
| | | 3 | Avanzato | <ul style="list-style-type: none"> •Fa analisi di previsione circa futuri costi e ricavi •Identifica nuove modalità per un impiego più efficiente delle risorse materiali (spazi, strumenti e tecnologie) •Individua criteri per valorizzare le risorse economiche, strumentali e materiali gestite, in linea con le strategie dell'ente •Monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate individuando azioni correttive per migliorare l'efficienza economica dei processi |

| Area | Comportamento | Descrizione comportamento | Livello atteso | | |
|---|---|--|----------------|------------|--|
| | | | N. | Livello | Indicatori di comportamento |
| Capacità di valutazione dei collaboratori | Capacità di valutazione dei collaboratori | Utilizzare la valutazione come leva per: - orientare l'azione dei gruppi di lavoro verso il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione - sostenere la crescita e lo sviluppo professionale dei collaboratori | 1 | Base | <ul style="list-style-type: none"> •Comunica gli obiettivi e i comportamenti attesi ai propri collaboratori •Gestisce i colloqui di valutazione con i dipendenti •Garantisce un'adeguata differenziazione delle valutazioni •Rispetta i tempi del ciclo della performance nelle fasi ex ante, in itinere ed ex post |
| | | | 2 | Intermedio | <ul style="list-style-type: none"> •Comunica gli obiettivi e i comportamenti attesi ai propri collaboratori •Gestisce i colloqui di valutazione con i dipendenti •Fornisce la motivazione scritta delle valutazioni dei comportamenti al livello "Eccellente" e al livello "Migliorabile" o "Insoddisfacente" •Garantisce un'adeguata differenziazione delle valutazioni •Rispetta i tempi del ciclo della performance nelle fasi ex ante, in itinere ed ex post |
| | | | 3 | Avanzato | <ul style="list-style-type: none"> •Comunica gli obiettivi e i comportamenti attesi ai propri collaboratori entro i primi 2 mesi dell'anno •Gestisce i colloqui di feedback intermedi •Gestisce i colloqui di valutazione con i dipendenti •Fornisce la motivazione scritta delle valutazioni dei comportamenti al livello "Eccellente" e al livello "Migliorabile" o "Insoddisfacente" •Garantisce un'adeguata differenziazione delle valutazioni, condividendo i criteri di valutazione con gli altri valutatori •Rispetta i tempi del ciclo della performance nelle fasi ex ante, in itinere ed ex post |