

DIRIGENTI 1 <sup>A</sup> E 2 <sup>A</sup> FASCIA - MISURAZIONE PERFORMANCE DI RUOLO - DESCRITTORI, VALUTAZIONI E PUNTEGGI			
Competenze	Descrittori	Valutazione	Punteggio
Problem solving e capacità di cambiamento	<i>Capacità di iniziativa; capacità di soluzione dei problemi; capacità di valutazione dell'impatto della regolamentazione; capacità di affrontare situazioni nuove</i>	<b>Basso:</b> Il dirigente dimostra una sufficiente capacità di risolvere i problemi che vengono posti alla sua Struttura, anche se non sempre appare in grado di identificare la soluzione più adeguata e di anticipare le implicazioni della soluzione adottata. Nell'individuazione della soluzione più idonea tra le alternative possibili, il dirigente non sempre riesce a valutare le criticità di implementazione della soluzione adottata, identificando le possibili azioni correttive	3
		<b>Medio:</b> Il dirigente è in grado di identificare la soluzione più adeguata ai problemi che vengono posti alla sua Struttura e di adottare gli interventi interni necessari per assicurare il pieno funzionamento della soluzione prescelta. Tra le differenti opzioni, il dirigente individua quelle più idonee alla risoluzione del problema evidenziandone le eventuali criticità.	4
		<b>Alto:</b> Il dirigente è in grado di identificare in modo autonomo e anticipativo i problemi di interesse della propria Struttura, di individuare la soluzione più adeguata e di suggerire e mettere in atto gli interventi (riorganizzazione delle attività, proposta di innovazioni normative) necessari per adottare tale soluzione scongiurando eventuali ricadute negative in seno alla Struttura, evidenziando ed affrontando le eventuali criticità di implementazione ed identificando e adottando i necessari interventi correttivi.	5
Contributo organizzativo e di gestione delle risorse	<i>Programmazione, coordinamento e controllo; capacità organizzativa e di leadership; capacità motivare e valutare i collaboratori</i>	<b>Basso:</b> Il dirigente ha organizzato la propria Struttura in modo tale che solo raramente ci siano delle disfunzioni. Il clima organizzativo interno all'Ufficio presenta alcune criticità dovute a una leadership non sempre adeguata e/o alle difficoltà di programmazione di alcune attività; la valutazione del personale è caratterizzata da una poco adeguata differenziazione nell'attribuzione dei giudizi e dei punteggi	3
		<b>Medio:</b> Il dirigente ha organizzato la sua Struttura in un modo che non presenti particolari disfunzioni; il clima organizzativo è complessivamente positivo. La sua leadership è adeguata e le sue capacità di programmazione e controllo consentono una corretta ripartizione dei carichi di lavoro all'interno della Struttura; la valutazione del personale risulta caratterizzata da una corretta differenziazione nell'attribuzione dei giudizi e dei punteggi	4
		<b>Alto:</b> Il dirigente ha messo in atto tutti gli atti organizzativi necessari ad assicurare il funzionamento efficiente ed efficace della propria Struttura. Utilizza efficacemente il sistema di monitoraggio e di valutazione del personale per verificare l'effettiva attuazione dei programmi di attività e per individuare le responsabilità individuali correttamente; la valutazione del personale, conseguentemente, si caratterizza da una più che adeguata differenziazione nell'attribuzione dei giudizi e dei punteggi. Il clima organizzativo è positivo. La sua leadership è indiscussa all'interno della Struttura.	5
Integrazione del personale nell'organizzazione	<i>Collaborazione ed integrazione nei processi di servizio; qualità delle relazioni interpersonali con colleghi e collaboratori; qualità delle relazioni con utenti dei servizi ed altri interlocutori abituali</i>	<b>Basso:</b> Il dirigente opera abbastanza positivamente all'interno dei gruppi di lavoro dell'Amministrazione in cui è inserito ed in occasione di azioni di coordinamento a livello governativo. Solo raramente sono emersi problemi nei rapporti interpersonali con colleghi, soggetti esterni all'Agenzia, che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato e/o altri interlocutori abituali	3
		<b>Medio:</b> Il valutato opera positivamente all'interno dei gruppi di lavoro dell'Amministrazione in cui è inserito ed in occasione di azioni di coordinamento a livello governativo. Non sono segnalati problemi nei rapporti interpersonali con colleghi, soggetti esterni all'Amministrazione, che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato e/o altri interlocutori abituali	4
		<b>Alto:</b> Il valutato opera positivamente all'interno dei gruppi di lavoro dell'Amministrazione in cui è inserito ed in occasione di azioni di coordinamento a livello governativo. In tali circostanze, spesso appare in grado di attenuare conflitti generati da altri soggetti. È in grado di attivare in modo del tutto autonomo rapporti positivi con colleghi, soggetti esterni all'Amministrazione che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato e/o altri interlocutori abituali	5
Trasparenza e prevenzione della corruzione	<i>Partecipazione al processo di gestione del rischio, diffusione della cultura della legalità e promozione della formazione del personale</i>	<b>Basso:</b> Il dirigente contribuisce sufficientemente al processo di gestione del rischio ed alla diffusione della cultura della legalità, consentendo una parziale partecipazione dei suoi collaboratori a momenti di formazione e non garantendo pienamente la diffusione e accessibilità di dati e documenti di pertinenza dell'Ufficio. Con riferimento alla gestione del processo di misurazione della performance, la cura dei rapporti interpersonali con colleghi e collaboratori risulta adeguata	3
		<b>Medio:</b> Il dirigente contribuisce positivamente alla diffusione della cultura della legalità, assicurando la partecipazione dei suoi collaboratori a momenti di formazione e la corretta diffusione ed accessibilità di dati e documenti di pertinenza dell'Ufficio. Altresì, assicura la corretta gestione dei rapporti interpersonali con colleghi e collaboratori riguardo la gestione del processo di misurazione della performance	4
		<b>Alto:</b> Il dirigente opera proattivamente alla diffusione della cultura della legalità, anche facendosi parte attiva nella partecipazione dei suoi collaboratori a momenti di formazione. I dati e i documenti di pertinenza dell'Ufficio sono diffusi e resi accessibili nel pieno rispetto dei modi e dei tempi previsti dal PTPC. La misurazione della performance dei propri collaboratori è gestita - secondo le modalità previste dal Sistema - con un approccio partecipativo e trasparente	5

**AREA TERZA - MISURAZIONE PERFORMANCE DI RUOLO - DESCRITTORI, VALUTAZIONI E PUNTEGGI**

Competenze	Descrittori	Valutazione	Punteggio
Autonomia operativa	<i>Capacità di valutare le possibili soluzioni analizzando le alternative con ponderatezza, tempestività e lucidità. Capacità di anticipare i risultati attesi valutando le conseguenze, ed evitando ritardi e la necessità di effettuare precisazioni nel processo di scelta</i>	<b>Poco presente:</b> si pone nei confronti delle attività in maniera poco critica senza riuscire ad individuare, nel confronto tra gli aspetti caratteristici di una situazione, possibili soluzioni. Si limita ad eseguire quanto deciso da altri	1
		<b>Abbastanza presente:</b> scompone le situazioni analizzando i rapporti tra i diversi elementi e riconosce semplici rapporti causa-effetto. Prende decisioni poco complesse previo confronto con il responsabile	2
		<b>Presente:</b> in situazioni mediamente complesse e con un quadro chiaro e definito, analizza i rapporti tra i diversi elementi, riconosce più cause degli eventi e più conseguenze di un'azione. Decide anche senza stimoli esterni ed in carenza di informazioni	3
		<b>Molto presente:</b> scompone il processo nei suoi elementi costitutivi, utilizza più tecniche per esaminare i problemi complessi al fine di poter ricercare soluzioni più analitiche. E' autonomo e rapido nelle decisioni, affronta con risolutezza le situazioni assumendosi rischi e responsabilità. In momenti di incertezza, generalmente prevede gli ostacoli e decide in anticipo le mosse da compiere	5
Gestione delle risorse e pianificazione delle attività assegnate	<i>Capacità di valutare l'impatto di iniziative e decisioni sui risultati attesi nonché di definire una visione d'insieme delle situazioni stabilendo priorità e criticità</i>	<b>Poco presente:</b> mostra poca sensibilità verso fattori che consentano di migliorare l'efficienza del sistema organizzativo. Non intraprende azioni che modificano positivamente l'azione amministrativa	1
		<b>Abbastanza presente:</b> valuta la propria attività avendo presente i parametri qualitativi ma riesce ad intraprendere solo poche azioni che creino valore aggiunto per l'organizzazione	2
		<b>Presente:</b> adegua la propria attività lavorativa analizzando l'impatto dei vari fattori che incidono sull'azione dell'amministrazione	3
		<b>Molto presente:</b> compie un monitoraggio costante sugli standard della propria attività, riuscendo ad identificare priorità e criticità e adeguando di conseguenza la propria azione	5
Capacità relazionale	<i>Capacità di suscitare il consenso e la partecipazione dei propri colleghi per il raggiungimento dei risultati prefissati riuscendo ad esprimere autorevolezza e credibilità</i>	<b>Poco presente:</b> mostra a tratti difficoltà nel porsi come modello di riferimento, sembrando incerto nell'indirizzare positivamente colleghi e collaboratori. Non appare sempre in grado di cogliere opportunità, cambiamenti e sviluppi futuri all'interno dell'organizzazione	1
		<b>Abbastanza presente:</b> guida singole persone o il gruppo, suscitando il consenso e la collaborazione per il raggiungimento dei risultati attesi. Riesce a trovare modalità adeguate per farsi seguire, anche se a tratti appare incerto	2
		<b>Presente:</b> aiuta i colleghi nello sviluppo delle attività richieste e nel raggiungimento dei risultati attesi. Si pone come guida del proprio gruppo di lavoro, riuscendone ad aumentare il livello motivazionale	3
		<b>Molto presente:</b> incoraggia la partecipazione propositiva, coglie situazioni incerte individuando soluzioni e facendosi portavoce anche degli indirizzi altrui. Vede riconosciuto il proprio ruolo di leader e valorizza le competenze presenti nel gruppo mantenendo la propria responsabilità sull'operato dei collaboratori	5
Propensione al nuovo e gestione del cambiamento	<i>Capacità di ampliare i possibili approcci alle situazioni ed ai problemi, producendo e raccogliendo idee originali dalle quali trarne spunti di applicazione innovativa. Capacità di verificare la fattibilità delle idee e delle soluzioni individuate e di reagire costruttivamente ai carichi di lavoro anche in conseguenza di mutate modalità operative mantenendo inalterato - da remoto o in presenza - il proprio comportamento nelle situazioni emergenziali e conservando un atteggiamento sereno senza perdere di vista la situazione ed il risultato da conseguire</i>	<b>Poco presente:</b> si limita a svolgere quanto richiesto senza impegnarsi nella ricerca di nuove e stimolanti occasioni lavorative. In presenza di problematiche poco complesse agisce solo se sollecitato. Non riconosce, nelle idee innovative espresse da altri opportunità di miglioramento della propria attività	1
		<b>Abbastanza presente:</b> riesce ad esprimere proposte e a suggerire nuovi approcci alle soluzioni, anche senza sollecitazioni esterne. In presenza dei primi segnali di insuccesso ritorna a schemi tradizionali già adottati anche se questo potrebbe penalizzare il conseguimento dei risultati attesi	2
		<b>Presente:</b> ricerca soluzioni originali e non riferite a schemi tradizionali, allo scopo di cogliere opportunità e raggiungere, individualmente e in gruppo, le performance attese. Riesce ad ampliare i possibili approcci alle situazioni e ai problemi. Verifica la fattibilità delle idee e delle soluzioni individuate	3
		<b>Molto presente:</b> prevede ed agisce per creare opportunità ed evitare problemi non evidenti agli altri. E' capace di influenzare attivamente gli eventi piuttosto che lasciare che si mettano in moto autonomamente. Produce e raccoglie idee originali di applicazione innovativa, al fine di fornire un contributo tangibile all'ottimizzazione dei processi lavorativi.	5

AREA TERZA

AREA SECONDA - MISURAZIONE PERFORMANCE DI RUOLO - DESCRITTORI, VALUTAZIONI E PUNTEGGI

Competenze	Descrittori	Valutazione	Punteggio
Orientamento al risultato	<i>Capacità di strutturare efficacemente le attività - indipendentemente che siano svolte da remoto o in presenza - ripartendo i compiti in funzione del tempo e dei risultati da raggiungere, traducendo in operatività i programmi e distribuendo adeguatamente le risorse possedute</i>	<b>Poco presente:</b> non dimostra particolare interesse per le attività da svolgere; si limita ad eseguire solo quanto gli viene chiesto	1
		<b>Abbastanza presente:</b> riesce, a tratti, ad individuare all'interno dei suoi compiti le priorità, ma in assenza di input esterni ha difficoltà a portare a termine il lavoro assegnato	2
		<b>Presente:</b> esegue gli incarichi senza bisogno di una costante supervisione. Insiste per avere informazioni esatte al fine di individuare possibili opportunità e nuove sinergie	3
		<b>Molto presente:</b> modifica opportunamente il proprio modo di lavorare per migliorare la performance, fissa obiettivi sfidanti per sé e si sforza per realizzarli. Assume decisioni, fissa priorità in base ad input ed output ed incoraggia e supporta i colleghi. Porta a termine brillantemente gli incarichi	5
Capacità di lavorare in gruppo	<i>Capacità di integrare le proprie energie con quelle degli altri per il raggiungimento dei risultati. Capacità di partecipare alle attività comuni valorizzando i contributi altrui e sviluppando i rapporti sulla base del dialogo e dell'ascolto</i>	<b>Poco presente:</b> partecipa a gruppi di attività senza supportare fattivamente le decisioni; non sempre riesce a fare un buon gioco di squadra; si mostra poco attento a condividere le proprie conoscenze/informazioni con gli altri	1
		<b>Abbastanza presente:</b> partecipa volentieri a gruppi di lavoro eseguendo esclusivamente la sua parte di attività; non riesce ad aggiornare efficacemente gli altri rispetto ai processi lavorativi del gruppo.	2
		<b>Presente:</b> prende parte a gruppi di lavoro formali e informali supportando positivamente i colleghi. Condivide tutte le informazioni in suo possesso con i partecipanti al gruppo di lavoro. Esprime aspettative positive sugli altri dimostrando rispetto e considerazione per il contributo altrui	3
		<b>Molto presente:</b> partecipa a gruppi di lavoro formali ed informali sollecitando idee ed opinioni utili; mantiene le persone costantemente aggiornate sui processi del gruppo, condivide le informazioni rilevanti; evidenzia i punti di forza degli altri, contribuendo ad innalzare la motivazione del gruppo; incoraggia e responsabilizza i membri del gruppo, facendoli sentire capaci ed importanti per il raggiungimento dei risultati comuni	5
Analisi e sintesi	<i>Capacità di analizzare le situazioni in termini prospettici anche in rapporto ai potenziali andamenti futuri, riuscendo a costruire piani di azione, verificandone la validità e la fattibilità</i>	<b>Poco presente:</b> pur riuscendo a cogliere diversi aspetti di una situazione rischia di pervenire ad un'idea frammentaria e parziale delle cose. Conseguono frettolosamente una visione globale delle situazioni, trascurando particolari rilevanti	1
		<b>Abbastanza presente:</b> è in grado di scomporre il problema nei suoi elementi costituenti anche se, a tratti, non riesce ad individuare l'ordine di importanza dei fattori. Non sempre riesce a costruire una visione esaustiva delle soluzioni	2
		<b>Presente:</b> riesce a dosare con buon equilibrio capacità di analisi e sintesi. Identifica il rapporto causa-effetto tra gli elementi di un problema individuando tra gli stessi un ordine di importanza; inquadra correttamente le relazioni logiche dei fattori riuscendo ad ottenere una visione completa delle situazioni	3
		<b>Molto presente:</b> approfondisce situazioni e problemi, compie analisi complete, sia per profondità che per ampiezza, inquadrando correttamente aspetti ad alta complessità. Mostra di possedere una visione globale ed unitaria delle situazioni costruite includendo tutti gli aspetti salienti di una situazione	5
Propensione al nuovo e capacità relazionali	<i>Capacità di ampliare gli approcci alle situazioni ed ai problemi, producendo e raccogliendo idee originali dalle quali trarne spunti di applicazione innovativa. Capacità di verificare la fattibilità delle idee e delle soluzioni individuate, di reagire costruttivamente ai carichi di lavoro mantenendo inalterato il proprio comportamento nelle situazioni conflittuali e conservando un atteggiamento sereno senza perdere di vista la situazione ed il risultato da conseguire</i>	<b>Poco presente:</b> si limita a svolgere quanto richiesto senza impegnarsi nella ricerca di nuove occasioni lavorative. In presenza di problematiche poco complesse agisce solo se sollecitato. Non riconosce, nelle idee innovative espresse da altri opportunità di miglioramento della propria attività né le possibili ricadute positive sui processi lavorativi	1
		<b>Abbastanza presente:</b> riesce ad esprimere proposte e a suggerire nuovi approcci alle soluzioni, anche senza sollecitazioni esterne. In presenza dei primi segnali di insuccesso ritorna a schemi tradizionali già adottati anche se questo potrebbe penalizzare il conseguimento dei risultati attesi	2
		<b>Presente:</b> ricerca soluzioni originali e non riferite a schemi tradizionali, allo scopo di cogliere opportunità e raggiungere, individualmente e in gruppo, le performance attese. Riesce ad ampliare i possibili approcci alle situazioni e ai problemi. Verifica la fattibilità delle idee e delle soluzioni individuate relazionandosi positivamente con i colleghi	3
		<b>Molto presente:</b> prevede ed agisce per creare opportunità ed anticipare problemi. E' capace di influenzare attivamente gli eventi piuttosto che lasciare che si mettano in moto autonomamente. Produce e raccoglie idee originali di applicazione innovativa, al fine di fornire un contributo all'ottimizzazione dei processi lavorativi riconosciuti dai suoi colleghi	5

**AREA PRIMA - MISURAZIONE PERFORMANCE DI RUOLO - DESCRITTORI, VALUTAZIONI E PUNTEGGI**

Competenze	Descrittori	Valutazione	Punteggio
Orientamento al risultato	<i>Capacità di indirizzare le proprie attività al conseguimento dei risultati attesi, fornendo un livello di prestazione adeguato alla natura e all'importanza degli stessi</i>	<b>Poco presente:</b> non dimostra particolare interesse per le attività da svolgere; si limita ad eseguire solo quanto gli viene chiesto.	1
		<b>Abbastanza presente:</b> lavora diligentemente senza raggiungere standard d'eccellenza nei suoi risultati.	2
		<b>Presente:</b> lavora per standard di eccellenza impliciti. Opera con scrupolosità ed accuratezza, rispettando lo standard fissato dal responsabile	3
		<b>Molto presente:</b> modifica opportunamente il proprio modo di lavorare per migliorare la performance, fissa obiettivi sfidanti per sé e si sforza per realizzarli. In merito alle attività assegnate prende autonomamente decisioni, fissa priorità in base ad input e output, supportando i colleghi e portando a termine brillantemente gli incarichi	5
Attenzione all'ordine, alla qualità e all'accuratezza	<i>Capacità di realizzare i compiti assegnati garantendo il corretto svolgimento delle attività e mantenendo puntualmente uno standard qualitativo elevato</i>	<b>Poco presente:</b> non si dimostra interessato all'ordine, non sente la necessità di archiviare pratiche e strumenti di lavoro.	1
		<b>Abbastanza presente:</b> archivia correttamente le pratiche e mantiene in ordine gli strumenti di lavoro, ha bisogno di avere sempre compiti ben definiti ed informazioni perfettamente chiare	2
		<b>Presente:</b> controlla più volte l'esattezza delle informazioni e l'accuratezza del proprio lavoro. Verifica regolarmente la qualità del lavoro ed il rispetto delle procedure, tenendo una documentazione chiara e dettagliata delle proprie attività	3
		<b>Molto presente:</b> monitora regolarmente lo stato d'avanzamento di un progetto. Controlla gli aspetti rilevanti, scopre punti deboli o dati mancanti e trova le informazioni necessarie per mantenere l'ordine. Sviluppa e cura la messa in opera di sistemi nuovi e complessi per perfezionare l'archiviazione delle informazioni e migliorare la qualità dei sistemi esistenti	5
Orientamento all'utenza	<i>Capacità di cogliere e stimolare le esigenze interne all'Amministrazione, comprendendone le priorità e fornendo le risposte soddisfacenti</i>	<b>Poco presente:</b> pur interagendo con colleghi e dirigenti dell'Amministrazione non è attento ad accoglierne i bisogni ed a intraprendere azioni adeguate in grado di soddisfarne le aspettative	1
		<b>Abbastanza presente:</b> ascolta costantemente quanto comunicato dai colleghi e dai dirigenti per comprenderne il loro punto di vista, anche se non sempre riesce ad intraprendere azioni efficaci per soddisfare le loro reali esigenze	2
		<b>Presente:</b> risponde rapidamente ed efficacemente alle richieste dei colleghi e dei dirigenti dell'Amministrazione, tenendo fede a tutti gli impegni lavorativi presi. Pone domande per ottenere informazioni ed approfondire le loro esigenze, mettendosi facilmente nella loro situazione	3
		<b>Molto presente:</b> si attiva costruttivamente in prima persona per rispondere efficacemente alle richieste dei colleghi e dei dirigenti dell'Amministrazione, riuscendo a soddisfare le loro aspettative. L'obiettivo delle proprie azioni è sempre il raggiungimento degli interessi della propria Amministrazione.	5
Flessibilità	<i>Capacità di lavorare e di adattarsi efficacemente in situazioni nuove, o con persone o gruppi diversi, comprendendo ed apprezzando punti di vista differenti. Capacità di accettare prioritariamente i cambiamenti organizzativi, anche in conseguenza di mutate modalità operative mantenendo inalterato - da remoto o in presenza - il proprio comportamento nelle situazioni emergenziali</i>	<b>Poco presente:</b> conserva il suo punto di vista mostrando difficoltà ad accettare quello degli altri e i cambiamenti organizzativi dovuti a particolari situazioni emergenziali; segue in modo acritico le procedure	1
		<b>Abbastanza presente:</b> ascolta gli altri cercando di accoglierne le opinioni e i suggerimenti, anche se l'adesione a punti di vista diversi dal suo risulta superficiale ed esclusivamente legata alla situazione contingente. Applica le regole e le procedure per la realizzazione dei risultati mostrando a tratti difficoltà ad adattarsi a situazioni lavorative nuove	2
		<b>Presente:</b> riconosce la validità dei punti di vista altrui; si adatta facilmente a sopravvenuti cambiamenti di situazioni lavorative; applica in modo flessibile le procedure per realizzare gli obiettivi dell'Amministrazione; cambia il proprio comportamento o modo di lavorare adattandosi a situazioni nuove	3
		<b>Molto presente:</b> coglie prontamente il punto di vista altrui, cambiando se necessario comportamento o approccio per adattarsi alla situazione; conforma efficacemente le sue azioni a situazioni specifiche, riuscendo a colmare carenze di risorse in condizioni problematiche. Compie adattamenti importanti o a lungo termine per rispondere a necessità organizzative emergenti	5