COMUNE DI PISA

NUOVO SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE – ADOZIONE REGOLAMENTO SUL SISTEMA INTEGRATO DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO

Approvato con deliberazione di GC n. 196 del 22/09/2026

Regolamento sul sistema integrato di pianificazione e controllo

Art 1 Il sistema integrato di misurazione e valutazione

Il presente regolamento disciplina i soggetti, i processi e gli strumenti di pianificazione, programmazione, gestione, misurazione, valutazione, rendicontazione, valorizzazione e modifica del Piano integrato di attività e organizzazione, con riferimento alle dimensioni di Valore Pubblico, Performance Management (ex Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance), Risk Management (anticorruzione), Salute organizzativa e professionale, eventuali altre dimensioni di salute (digitale, economico-finanziaria, infrastrutturale, , ecc.)

In attuazione delle vigenti norme e indirizzi operativi tra cui:

- Il decreto legislativo n. 150/2009
- L'articolo 6 del decreto legge 80/21 convertito in legge 113/2021
- Il decreto legislativo n. 267/2000
- Il decreto legislativo n. 165/2001
- Le linee guida sulla performance del Ministro della Pubblica Amministrazione
- Le LINEE GUIDA 2025 sul Piano Integrato di Attività e di Organizzazione (PIAO) e sul Report del PIAO
- Il manuale operativo sul PIAO dei comuni e delle città metropolitane

Disciplina altresì la struttura fondamentale del sistema di misurazione e valutazione della performance, come parte del sistema integrato.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance, viene annualmente allegato al PIAO.

Art 2 Struttura fondamentale del sistema integrato di pianificazione e controllo

La struttura degli strumenti di previsione e monitoraggio è integrata e semplificata al fine di garantire la coerenza tra gli strumenti della pianificazione strategica (Documento Unico di Programmazione Sezione Strategica e PIAO SottoSezione 2.1) e della programmazione operativa e gestionale (DUP Sezione Operativa, Piano Esecutivo di Gestione PEG, PIAO SottoSezioni 2.2, 2.3, 3.1, 3.2, 3.3) assicurando un efficace raccordo tra le scelte politiche e l'azione amministrativa.

Gli obiettivi sono organizzati secondo una logica top down che parte dal valore pubblico territoriale, in una struttura gerarchica su tre livelli:

I) livello programmatico (del VALORE PUBBLICO O STRATEGICO)
II) livello programmatico (OPERATIVO o GESTIONALE GENERALE).
III) livello programmatico (della SALUTE AMMINISTRATIVA o GESTIONALE SPECIFICO).

Il sistema degli obiettivi è integrato verticalmente e orizzontalmente.

Ai fini dell'effettiva integrazione del sistema, l'Amministrazione adotta schede standard per la formulazione e il monitoraggio degli obiettivi, recanti almeno: codice obiettivo, livello di programmazione di riferimento, struttura responsabile, dirigente responsabile, indicatori,

baseline, target, fonte del dato, tempi di monitoraggio e collegamento con gli strumenti di programmazione economico-finanziaria.

Art 3 Criteri di costruzione degli obiettivi

Gli obiettivi sono costruiti secondo i seguenti criteri:

1) funzionalità al Valore Pubblico Territoriale: gli Obiettivi di Valore Pubblico Territoriale sono espressivi delle priorità istituzionali e politiche e ad essi sono funzionalizzati tutti gli altri obiettivi del PIAO;
2) selettività: sono selezionati pochi obiettivi prioritari per ogni SottoSezione;
3) adeguatezza: sono costruiti solo obiettivi sfidanti a cui sono associati indicatori congrui per misurarne il successo;
4) integrazione: gli obiettivi cono connessi nelle varie SottoSezioni del PIAO, sia tra loro che con le previsioni economico finanziarie o altri elementi esterni;
5) semplificazione: il Piao è costruito in modo razionale e snello, distinguendo tra contenuti generali e funzionali, al fine di consentire una lettura semplificata dello stesso.

Alcune azioni propedeutiche e funzionali alla creazione e protezione di valore pubblico attengono alla salute organizzativa, nelle varie declinazioni. (fabbisogni di personale, fabbisogni formativi, lavoro agile, anticorruzione, azioni positive ..)

Gli obiettivi di Ente vengono individuati in quei processi trasversali che interessano tutte le strutture dell'ente, mentre gli obiettivi di struttura sono inerenti a obiettivi che coinvolgono una o più strutture. Tra gli obiettivi di struttura ne possono essere individuati fino ad un massimo di 3 in cui la performance del dirigente contribuisce in modo significativo. In tal caso gli obiettivi di struttura, possono costituire qualcuno o tutti gli obiettivi della performance individuale dirigenziale.

Oltre agli obiettivi di struttura in cui il dirigente contribuisce in modo significativo, possono essere attribuiti come obiettivi di performance individuale quelli specificamente assegnati. (linee guida n 2 2017 Ministro per la pubblica Amministrazione 5.1 Elementi di riferimento per la misurazione e valutazione della performance individuale). In ogni caso il numero massimo di obiettivi assegnati al dirigente non può essere superiore a 3.

Gli obiettivi di struttura sono attribuiti alle unità organizzative interessate. Ciascuna unità organizzativa con competenze funzionali distinte dalle altre, deve avere almeno un obiettivo di struttura. Per unità organizzativa si intende un ufficio strutturato con competenze omogenee e non la direzione, che comprende più uffici.

Nell'ambito degli obiettivi di struttura la performance individuale dei dipendenti viene misurata come grado di contribuzione al risultato della struttura, sulla base dei comportamenti organizzativi attesi quali risultano nel dizionario delle competenze parte integrante del sistema di misurazione e valutazione.

Nel PIAO vengono inseriti solo gli obiettivi assegnati ai dirigenti, nel numero massimo **di 3**, aventi le caratteristiche sopra indicate, espressivi del valore pubblico territoriale, siano essi obiettivi di Performance Organizzativa e individuale, che Obiettivi e misure di Prevenzione della corruzione e Trasparenza che Azioni e indicatori di Salute delle risorse.

Gli obiettivi gestionali generali, nella misura di almeno uno per struttura organizzativa, sono inseriti nel piano esecutivo di gestione. I dipendenti possono concorrere sia agli obiettivi indicati nel PIAO assieme ai dirigenti e/o agli obiettivi gestionali generali indicati nel PEG. Possono anche essere destinatari di obiettivi individuali non compresi nei predetti documenti.

Viene assicurato il raccordo con istituti premianti di salario accessorio previsti dalla contrattazione collettiva nazionale ed integrativa, nel senso che gli obiettivi, anche quelli a cui sono destinate specifiche risorse, sono tutti inclusi o nel PIAO o nel PEG, anche in variazione, e sono accertati dal sistema di monitoraggio integrato previsto nel presente regolamento.

Art 4 – Gruppo di lavoro integrato

Il Segretario Generale nomina il Gruppo di lavoro integrato, struttura incaricata dell'avvio e del coordinamento del Piao a cui deve essere raccordato il Piano esecutivo di Gestione.

Fanno parte del Gruppo di lavoro integrato i Responsabili (TEMATICI) delle politiche dell'ente e degli Obiettivi di Valore Pubblico, i Responsabili (FUNZIONALI) di funzioni amministrative quali Performance; Anticorruzione e Trasparenza (RPCT); Organizzazione; Lavoro Agile; Fabbisogno del personale; Formazione del personale; Pari opportunità; Area economico finanziaria-patrimoniale; Transizione Digitale; Comunicazione; Statistica, ecc. Possono partecipare in determinate fasi anche stakeholder interni ed esterni.

La fase di regia e progettazione del processo di avvio e coordinamento del PIAO e del PEG è svolta dai vertici (Segretario e dirigenti) delle varie funzioni interessate. Possono essere aggiunti componenti del gruppo di lavoro con funzioni di supporto operativo e metodologico scelti tra il personale dipendente.

Le fasi di costruzione del PIAO coinvolgono vari attori:

- il sindaco, che definisce priorità politiche e questioni chiave per il futuro; identifica i principali elementi del contesto che possono favorire o ostacolare la strategia;

- il gruppo di lavoro integrato, incaricato del coordinamento del PIAO e del PEG che indirizza e supporta metodologicamente l'applicazione degli strumenti di analisi, mediante raccolta informazioni, analisi, predisposizione di matrici di sintesi.

- i dirigenti che partecipano in incontri di brainstorming facilitati dal gruppo di lavoro integrato, e contribuiscono a identificare punti di forza e di debolezza dell'ente e fattori ambientali.

- i responsabili delle funzioni del PIAO e del PEG che conducono, per competenza, in collaborazione con gli altri dirigenti e con il supporto del gruppo di lavoro di coordinamento, analisi di rischi, processi, competenze:

- gli stakeholder interni ed esterni che partecipano in incontri di brainstorming facilitati dalla struttura incaricata di coordinamento del PIAO e contribuiscono a identificare punti di forza e di debolezza.

Il Segretario Generale sovrintende al processo integrato di formazione, aggiornamento e rendicontazione del PIAO, formula la proposta di deliberazione di adozione del PIAO e di approvazione del report integrato.

Art 5 Sistema integrato di monitoraggio e uffici di controllo interno

Gli uffici di controllo interno già esistenti svolgono congiuntamente il monitoraggio integrato del PIAO e del PEG, che si affianca al monitoraggio per singola SottoSezione. In particolare gli uffici titolari del controllo strategico, del controllo interno di gestione, del controllo sulle società partecipate, del monitoraggio sull'attuazione delle misure del piano anticorruzione, lavorano collegialmente, si scambiano le informazioni rilevanti, e redigono i report previsti dal presente regolamento e dalla normativa applicabile.

Il monitoraggio integrato si fonda su pochi indicatori significativi, affidabili e rilevanti, selezionati in modo coerente con le esigenze dei decisori e con la sostenibilità dei controlli interni. A tal fine, per ciascun obiettivo strategico o di valore pubblico si suggerisce l'utilizzo di un numero limitato di indicatori, e per ciascun obiettivo di struttura o gestionale di un set essenziale di indicatori di avanzamento e risultato, aggiornati con periodicità compatibile con l'adozione di eventuali azioni correttive.

Sono oggetto di misurazione:

a) il grado di attuazione delle azioni riguardanti il reclutamento e la formazione delle competenze professionali;
b) le azioni di innovazione organizzativa e di organizzazione del lavoro agile;
c) le misure di gestione dei rischi illegalità;
d) gli obiettivi di performance organizzativa e individuale del PIAO, gli obiettivi gestionali generali indicati nel PEG, gli eventuali obiettivi individuali assegnati dai dirigenti al personale.

In applicazione del principio di sostenibilità dei controlli interni, la misurazione di cui sopra deve essere circoscritta a pochi indicatori significativi e rilevanti, tali da consentire report intermedi trimestrali con particolare riguardo ad eventuali criticità.

Il Report integrato del PIAO, ingloba la Relazione sulle performance, e riporta unicamente i risultati raggiunti in relazione a obiettivi di performance organizzativa direttamente funzionali al Valore Pubblico e obiettivi individuali dei dirigenti che hanno contribuito direttamente al raggiungimento di tali obiettivi.

Gli obiettivi organizzativi generali sono rappresentati nel piano esecutivo di gestione, mentre obiettivi individuali specifici al di fuori degli obiettivi di PIAO e del PEG, possono essere assegnati ai dipendenti dai dirigenti e dal segretario, in appositi documenti costruiti, misurati, valutati e

rendicontati con analoghe metodologie, ma semplificate. Anche gli obiettivi assegnati fuori dal PIAO fanno parte del sistema integrato di misurazione e valutazione.

Gli obiettivi individuali o extra PIAO devono essere sempre ricondotti, mediante codifica e motivazione, a uno o più obiettivi di performance organizzativa o di valore pubblico già presenti nel sistema programmatorio dell'ente.

A tal fine l'Amministrazione, a cura dei sistemi informativi, realizza e coordina, un sistema condiviso di dati a disposizione del gruppo di lavoro integrato e degli altri organi e uffici di controllo interno, su base informatizzata e con meccanismi di attingimento diretto. Per garantire l'affidabilità del sistema integrato di misurazione e valutazione, è necessario utilizzare dati validati di banche dati interne o esterne, esemplificativamente i dati della contabilità, i dati del protocollo e dei flussi documentali, i dati dei gestionali degli uffici e dei procedimenti amministrativi (SUAP, SUE, suolo pubblico, iscrizioni asilo, mensa, fruitori servizi sociali etc) i dati demografici, ..

I controlli attualmente previsti che vengono raccordati sono:

- il controllo strategico da svolgere prevalentemente su indicatori di outcome costruiti sugli obiettivi di valore pubblico del DUP che viene raccordato anche al controllo sugli equilibri finanziari e al controllo sulle società partecipate;
- il controllo di gestione da svolgere sugli obiettivi gestionali del PEG, prevalentemente su indicatori economico-finanziari sulla base dei dati contabili esistenti, associati a dati extracontabili rilevanti;
- il monitoraggio sull'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione da svolgersi a cura del Responsabile Anticorruzione avvalendosi degli uffici detentori delle informazioni;
- la misurazione e valutazione della performance riferita agli obiettivi assegnati nel PIAO, nel PEG, e in eventuali altri documenti, svolta dall'ufficio di supporto all'organismo di valutazione.

Il Segretario Generale assicura l'integrazione dei controlli interni adottando ogni disposizione organizzativa necessaria, con particolare riguardo alla tempestività, alla chiarezza, alla validazione dei dati, alla fruizione da parte dei decisori.

Art. 6 Il sistema di misurazione e valutazione della performance

Il sistema di misurazione e valutazione della performance, proposto dal Segretario Generale, previo parere dell'organismo di valutazione, viene allegato al PIAO ed eventualmente aggiornato annualmente assieme al PIAO, nel rispetto del presente Regolamento e delle normative applicabili. Il sistema di misurazione e valutazione, disciplina, ad integrazione di quanto previsto dal presente regolamento:

- fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità del processo di misurazione e valutazione
- procedure di conciliazione dei conflitti valutativi;
- modalità d'integrazione tra i vari sistemi di controllo;
- modalità d'integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Il Sistema di misurazione e valutazione disciplina, oltre agli aspetti generali, le modalità di raccordo con il dizionario dei comportamenti organizzativi, con le schede di assegnazione degli obiettivi, con il monitoraggio intermedio e con le procedure di riesame, al fine di garantire piena coerenza tra valutazione dei risultati, valutazione dei comportamenti e sistema integrato dei controlli.

Art 7 Aggiornamento dei documenti di programmazione e pianificazione operativa integrata

L'aggiornamento dei documenti di programmazione previsti nel presente regolamento, avviene ogniqualvolta si rende necessario in relazione a mutamenti del contesto esterno, del contesto interno, normativi, di eventi sopravvenuti, di esigenze emergenti o di necessità di integrazioni.

Il processo di aggiornamento richiede il coinvolgimento degli stessi attori che presidiano la formazione del PIAO, al fine di garantire la coerenza metodologica e di contenuto delle modifiche proposte.

Di norma l'aggiornamento avviene in occasione delle variazioni di bilancio e del documento unico di programmazione, in coerenza con gli obiettivi di valore pubblico individuati dal vertice politico o eventualmente aggiornati.

A tal fine i dirigenti nel formulare le richieste di variazione di bilancio, propongono l'eventuale aggiornamento degli obiettivi di valore pubblico, di performance, di salute organizzativa etc, che viene esaminato dal gruppo di lavoro integrato e negoziato con il Sindaco o con l'Assessore o gli Assessori di riferimento.

Il termine ultimo per richiedere la modifica degli obiettivi di performance, indipendenti da variazioni di bilancio, è il 31 maggio e la delibera di aggiornamento del PIAO viene adottata entro il 30 giugno.

Art 8 – Organismo di valutazione

Il Comune di Pisa si avvale di un Organismo di Valutazione composto, unicamente da componenti esterni, da un minimo di uno ad un massimo di tre;

I componenti sono nominati dal Sindaco a conclusione di apposita procedura ad evidenza pubblica che prevede l'emanazione di un avviso per la manifestazione di disponibilità a ricoprire l'incarico.

L'incarico di componente dell'Organismo di Valutazione ha durata triennale con decorrenza dalla data di conferimento, salvi eventuali casi di cessazione e può essere rinnovato.

I componenti dell'Organismo di Valutazione sono revocabili da parte del Sindaco per grave inadempienza e/o impossibilità di funzionamento;

L'Organismo decade dall'incarico per:

a) dimissioni volontarie contestuali di due componenti

b) La revoca o le dimissioni del Presidente

In corrispondenza dell'incarico è previsto un compenso annuo, per i componenti esterni, fissato con specifica deliberazione della Giunta Comunale in relazione alle disponibilità di bilancio. In caso di periodi di incarico inferiori all'anno, il compenso è calcolato in proporzione.
L'Organismo, qualora costituito da più di un componente, opera collegialmente ed i singoli componenti possono agire individualmente per attività istruttorie, monitoraggio e raccolta dati, riferendo successivamente al collegio.
Per lo svolgimento della propria attività, l'Organismo potrà avvalersi del supporto di un ufficio individuato dall'ente, attraverso il quale i componenti dell'Organismo hanno accesso a tutti i dati, informazioni, documenti e report che ritengono utili o necessari per l'espletamento del loro incarico.
L'organismo di valutazione:
a) esprime parere sull'adozione e sull'aggiornamento del sistema di misurazione e valutazione della performance;
b) valida la Relazione sulla performance approvata dalla Giunta Comunale;
c) individua forme e tempi per l'eventuale confronto con i dirigenti ai fini della valutazione;
d) formula al Sindaco la proposta tecnica per la valutazione dei Dirigenti e del Segretario Generale, ed esprime un parere non vincolante rispetto alle richieste di riesame;
e) promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità;
L'Organismo di valutazione, nell'esercizio delle proprie funzioni, monitora anche la coerenza complessiva tra sistema degli obiettivi, applicazione del dizionario dei comportamenti, distribuzione delle valutazioni e funzionamento delle procedure di riesame, formulando eventuali osservazioni migliorative in sede di parere sul Sistema o di validazione della Relazione sulla performance.

Art. 9 - Accesso a percorsi di alta formazione

1. Compatibilmente con le risorse economiche disponibili, l'Amministrazione individua percorsi di alta formazione per i/le dipendenti, e in particolare:

- corsi presso primarie istituzioni nazionali e internazionali

- master post laurea o specialistici tenuti sia da enti pubblici che da soggetti privati;

- corsi che prevedono l'attribuzione di crediti formativi ai partecipanti;

- corsi che prevedono il rilascio di titoli professionali, specialistici o accademici.

2. L'accesso a tali opportunità avviene, sulla base di un budget definito annualmente e attribuito per l'ente alla struttura preposta alla formazione, e sulla base di priorità da questi definite, esclusivamente previa:

- individuazione dei corsi e del numero dei posti disponibili da parte della struttura preposta formazione, anche su segnalazione delle altre direzioni, nell'ambito delle priorità predefinite;

- pubblicizzazione dell'opportunità formativa all'interno dell'Amministrazione, con indicazione dei requisiti culturali e professionali compatibili;

- individuazione, da parte della struttura, di una commissione, per la valutazione delle candidature;

- definizione delle modalità per rendere compatibile la partecipazione del/della dipendente con lo svolgimento dell'ordinaria attività lavorativa.

3. L'accesso ai percorsi di alta formazione è comunque subordinato al conseguimento di valutazioni positive nell'ambito del Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Sistema di misurazione e valutazione allegato PIAO

1. Le dimensioni della performance

La misurazione e la valutazione della performance riguardano l'Amministrazione nel suo complesso, le unità organizzative o aree di responsabilità in cui essa si articola e il personale che vi opera. Il Sistema assicura il raccordo tra performance di ente, performance organizzativa e performance individuale, secondo una logica integrata e top down coerente con il PIAO, il DUP, il PEG e il sistema dei controlli interni.

L'Amministrazione garantisce la massima trasparenza sulle fasi del Sistema di misurazione e valutazione della performance nei confronti della cittadinanza, del personale dipendente e delle organizzazioni sindacali, attraverso gli strumenti di comunicazione istituzionale e interna.

Il processo di valutazione consegue al processo di misurazione e consiste nel confronto tra risultati attesi e risultati raggiunti, nell'analisi degli scostamenti e nell'individuazione delle eventuali azioni correttive. Il Sistema ha ad oggetto:

1. la performance di ente, riferita agli obiettivi trasversali e di valore pubblico dell'Amministrazione;

2. la performance organizzativa, riferita agli obiettivi delle strutture e delle unità organizzative;

3. la performance individuale, riferita al contributo del singolo al conseguimento degli obiettivi assegnati e ai comportamenti organizzativi agiti.

Il Sistema si compone di due parti strettamente integrate:

a) una parte relativa agli obiettivi e ai risultati;

b) una parte relativa ai comportamenti organizzativi individuati nel dizionario allegato.

2. I soggetti della valutazione

La funzione di valutazione è svolta, per gli ambiti di rispettiva competenza:

- **dalla cittadinanza e dagli stakeholder mediante strumenti strutturati di ascolto e rilevazione della qualità percepita;**
- **dal Sindaco, su proposta dell'Organismo di valutazione, per la valutazione individuale del Segretario Generale e dei dirigenti**
- **dai dirigenti per la valutazione del personale assegnato alle rispettive strutture, con il supporto dei responsabili ove previsto.**

Al fine di ridurre le asimmetrie applicative e favorire l'omogeneità valutativa, possono essere svolte sessioni collegiali tra dirigenti con finalità di taratura dei criteri e delle scale di valutazione. Tali sessioni non sostituiscono la responsabilità del valutatore diretto.

Il personale responsabile è individuato nei titolari di incarico di Elevata Qualificazione, Alta Specializzazione o di responsabilità di unità operativa/struttura, anche con indennità di specifica responsabilità, nei casi di coordinamento di personale, di significativa complessità organizzativa o di articolazione territoriale del servizio.

L'eventuale utilizzo di strumenti di assesment 360° per la valutazione dei dirigenti può avvenire solo previa disciplina applicativa che ne definisca finalità, ambito, metodologia, soggetti coinvolti, peso e modalità di utilizzo dei risultati.

Ove costituito, il Supporto alle valutazioni delle performance svolge funzioni istruttorie e tecniche di verifica del corretto svolgimento delle procedure, senza sovrapporsi alle competenze dell'Organismo di valutazione previste dal Regolamento comunale.

3. Misurazione e valutazione della performance individuale

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale è finalizzato al miglioramento continuo dell'organizzazione, allo sviluppo professionale delle persone e al rafforzamento del contributo individuale al perseguimento degli obiettivi dell'Amministrazione. La valutazione individuale è orientata sia alla misurazione dei risultati conseguiti, sia alla valorizzazione dei comportamenti organizzativi agiti in coerenza con il ruolo ricoperto.

Il processo di valutazione ha lo scopo di coinvolgere il personale nelle strategie e negli obiettivi dell'ente, esplicitando il contributo richiesto a ciascuno, assicurando momenti strutturati di confronto e favorendo l'allineamento continuo rispetto ai risultati attesi e ai comportamenti organizzativi assegnati.

La valutazione individuale rileva in che misura le prestazioni e i comportamenti del singolo concorrano al raggiungimento dei risultati della struttura, degli obiettivi dell'ente e, ove presenti, degli obiettivi individuali formalmente assegnati. Il Sistema promuove un utilizzo non meramente adempimentale della valutazione, ma orientato al miglioramento, al feedback continuo e alla responsabilizzazione organizzativa.

4. Gli ambiti della valutazione individuale

La performance individuale è valutata in relazione alle responsabilità affidate, al ruolo ricoperto e all'area di inquadramento, sulla base dei seguenti ambiti

a) performance organizzativa dell'ente, riferita agli obiettivi trasversali e di ente individuati nel PIAO;

b) raggiungimento degli obiettivi della struttura e degli eventuali obiettivi individuali formalmente assegnati nel PIAO, nel PEG o in atti individuali tracciati e collegati agli obiettivi organizzativi;

c) comportamenti organizzativi agiti, individuati mediante il dizionario allegato in funzione del ruolo e degli obiettivi assegnati;

d) presenza in servizio, nei limiti e secondo i criteri omogenei definiti annualmente dall'Amministrazione.

Per il Segretario Generale e per i dirigenti rilevano gli obiettivi di struttura e gli eventuali obiettivi individuali connessi all'incarico, nonché i comportamenti organizzativi attinenti alla leadership, alla valutazione dei collaboratori, alla capacità di coordinamento, alla delega, alla decisione e all'orientamento alla creazione di valore pubblico.

Per le Elevate Qualificazioni e Alte Specializzazioni rilevano gli obiettivi della struttura o dell'attività progettuale di riferimento, gli eventuali obiettivi individuali connessi all'incarico e i comportamenti organizzativi coerenti con le responsabilità esercitate.

Per il personale inquadrato nelle Aree degli Operatori, Operatori Esperti, Istruttori e Funzionari rilevano gli obiettivi individuali o di gruppo, il contributo agli obiettivi di struttura e i comportamenti organizzativi agiti.

5. Ponderazione

I pesi di seguito indicati costituiscono la struttura ordinaria del Sistema. Essi riflettono il diverso livello di responsabilità organizzativa e il diverso grado di incidenza del ruolo sul conseguimento degli obiettivi di ente, di struttura e individuali. Eventuali adattamenti per peculiari tipologie di ruoli o servizi possono essere definiti con atto generale dell'Amministrazione, previo parere dell'Organismo di valutazione, purché non ne venga alterata la coerenza complessiva.

Con riferimento alla presenza in servizio, l'Amministrazione definisce annualmente criteri applicativi omogenei e indicatori essenziali, al fine di garantire uniformità, verificabilità e sostenibilità valutativa.

	Performance di Ente	Performance di struttura / obiettivi individuali	Comportamenti organizzativi	presenza
Segretario	30	40	25	5
Dirigenti	30	40	25	5
Elevate qualificazioni e alte professionalità	20	40	35	5
Operatori, Operatori Esperti, Istruttori e Funzionari	10	40	45	5

6. Obiettivi di impatto rilevante

L'Amministrazione può individuare nel PIAO un numero limitato di obiettivi di impatto rilevante, anche come previsto dalla corrispondente norma del contratto collettivo, trasversali a più unità

organizzative o riferiti all'azione complessiva dell'ente, direttamente collegati a benefici concreti, misurabili e verificabili per la collettività o per l'utenza.

Per ciascun obiettivo di impatto rilevante devono essere indicati espressamente: la baseline, il target, l'indicatore, la fonte del dato, la struttura o le strutture responsabili, l'eventuale quota di retribuzione di risultato correlata e la modalità di verifica finale.

Le eventuali risorse aggiuntive collegate a tali obiettivi possono essere erogate esclusivamente a seguito di accertamento formale del pieno conseguimento del risultato, nei termini e con le modalità definiti dal PIAO, dal presente Sistema e dalla contrattazione applicabile.

7. Individuazione e Valutazione dei comportamenti organizzativi

I comportamenti organizzativi sono individuati nel dizionario allegato e sono selezionati secondo criteri di osservabilità, coerenza con il ruolo, connessione con gli obiettivi assegnati e sostenibilità valutativa. Essi riguardano le aree relazionale, innovazione, efficacia personale e realizzativa.

Per dirigenti, Elevate Qualificazioni e Alte Specializzazioni sono attribuiti, di norma, i comportamenti organizzativi connessi alla leadership e alla responsabilità organizzativa individuati nella nota metodologica del dizionario, con possibilità di adattamento motivato nei casi in cui alcuni comportamenti non risultino concretamente valorizzabili.

Il valutatore individua i comportamenti attesi in numero contenuto e comunque coerente con quanto previsto dal dizionario. Per il personale che svolge attività omogenee nella stessa struttura è opportuno individuare almeno un comportamento comune, così da favorire la comparabilità valutativa.

I dirigenti individuano i comportamenti attesi per le Elevate Qualificazioni, e queste ultime per il personale assegnato. Per i dirigenti i comportamenti attesi vengono individuati dal Segretario Generale, sentito il Sindaco. Il Sindaco individua i comportamenti attesi del Segretario Generale.

I soggetti che individuano i comportamenti attesi assicurano durante l'anno momenti di osservazione e feedback continuo, anche con sintetica tracciatura documentale, evidenziando gli eventuali scostamenti e le azioni di miglioramento.

8. Fasi della valutazione

Il processo di valutazione della performance è continuo, ha frequenza annuale e coincide con l'anno solare. Esso si articola nelle seguenti fasi: assegnazione iniziale, monitoraggio in corso d'anno, valutazione finale e riesame.

Fase 1 - Assegnazione iniziale. Mediante colloquio individuale sono definiti e assegnati gli obiettivi e i comportamenti organizzativi attesi sui quali verrà effettuata la valutazione.

Fase 2 - Monitoraggio in corso d'anno. Il monitoraggio ha lo scopo di riorientare le persone verso prestazioni ottimali e, ove necessario, di aggiornare obiettivi e priorità in relazione a mutate condizioni organizzative o di contesto. In corso d'anno deve essere effettuato almeno un momento di confronto con il gruppo di lavoro e almeno un colloquio individuale di feedback.

Fase 3 - Valutazione finale. Dopo la chiusura del ciclo della performance si svolge il colloquio finale, volto alla condivisione degli esiti, all'analisi degli eventuali scostamenti, alla definizione dei percorsi di miglioramento e all'impostazione degli obiettivi successivi.

Fase di riesame. La richiesta di riesame deve essere motivata e presentata entro i termini previsti dal Sistema. La risposta è resa in forma scritta e motivata. Ove costituito, il Supporto alle valutazioni delle performance svolge funzioni istruttorie e di verifica del corretto svolgimento della procedura. Restano ferme le competenze dell'Organismo di valutazione previste dal Regolamento comunale.

L'eventuale accertamento della mancata applicazione delle fasi essenziali del procedimento valutativo, con particolare riguardo all'assegnazione iniziale e al feedback intermedio, rileva ai fini del riesame e della sostenibilità della valutazione negativa.

9. Collegamento al sistema premiante

La premialità può essere collegata esclusivamente a obiettivi e risultati inseriti nel PIAO, nel PEG o in atti individuali collegati agli obiettivi organizzativi di riferimento, in coerenza con il sistema integrato di pianificazione e controllo del Comune.

10. Premio delle eccellenze

Il premio è riconosciuto, secondo le modalità che sono previste dal CCNL nella misura stabilita dal Contratto Collettivo Integrativo vigente, ad una percentuale del personale dipendente che ha avuto nell'anno di riferimento una prestazione eccellente apprezzata attraverso la massima valutazione complessiva – pieno raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa e individuale, valutazione eccellente nei singoli descrittori dei comportamenti organizzativi e nessuna decurtazione relativamente alle assenze. Il premio è riconosciuto anche al personale dirigente secondo le modalità che sono previste dal CCNL nella misura stabilita dal Contratto Collettivo Integrativo (CCI) vigente, ad una percentuale del personale dirigente che ha avuto nell'anno di riferimento una prestazione eccellente apprezzata attraverso la massima valutazione complessiva – pieno raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa e individuale, valutazione eccellente nei singoli descrittori dei comportamenti organizzativi e nessuna decurtazione relativamente alle assenze. Ai fini dell'attribuzione del differenziale viene garantito il principio di rotazione.

I criteri di attribuzione del premio delle eccellenze sono resi conoscibili ex ante, applicati in modo selettivo e coerente con la distribuzione effettiva delle valutazioni, nel rispetto della contrattazione integrativa e del principio di differenziazione del merito.

11. Premio per l'innovazione

Il premio può essere disposto annualmente sulla base delle risorse disponibili per la contrattazione decentrata integrativa. Il premio, da definire nella medesima sede, viene assegnato al miglior

progetto di innovazione e cambiamento presentato e in grado di fornire un significativo impatto sul servizio finale o sui processi interni di lavoro.

Il premio per l'innovazione è attribuito sulla base di criteri predeterminati e resi conoscibili ex ante, riferiti all'impatto del progetto sui servizi, sui processi interni, sull'efficienza organizzativa o sulla qualità percepita dall'utenza.

12. Valutazione negativa

Il conseguimento di un punteggio complessivo inferiore a 60/100 costituisce valutazione negativa ai sensi della normativa vigente. La valutazione negativa deve essere accompagnata da motivazione espressa e coerente con gli esiti delle singole componenti valutative, con particolare riguardo agli obiettivi non raggiunti, ai comportamenti non adeguatamente agiti e all'avvenuto svolgimento delle fasi procedurali previste dal Sistema.

DIZIONARIO COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

NOTA METODOLOGICA E PARTE GENERALE

Il presente dizionario costituisce allegato tecnico del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance ed è utilizzato in modo coordinato con le schede di obiettivi, con le schede di monitoraggio e con le procedure di riesame. La sua applicazione è accompagnata da supporto metodologico, formazione dei valutatori e monitoraggio periodico degli esiti da parte delle strutture competenti e dell'Organismo di valutazione.

Assegnazione e valutazione dei comportamenti organizzativi e creazione di Valore Pubblico

La valutazione dei comportamenti organizzativi costituisce parte integrante del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance e concorre alla misurazione della performance individuale in coerenza con gli obiettivi assegnati, con il ruolo ricoperto e con le priorità organizzative dell'Amministrazione. I comportamenti organizzativi sono pertanto utilizzati non come elemento autonomo o eventuale, ma come componente strutturale del sistema di valutazione e di sviluppo del personale.

Ai fini della coerenza complessiva del Sistema, il collegamento tra comportamenti organizzativi, risultati attesi e creazione di valore pubblico deve essere reso esplicito nelle schede individuali e nelle schede di struttura, mediante richiamo al ruolo, agli obiettivi assegnati e ai processi di lavoro di riferimento.

I comportamenti organizzativi, cioè le azioni e le reazioni degli individui all'interno di un contesto lavorativo, influenzano direttamente:

- ✓ L'efficienza: Comportamenti orientati al risultato, la proattività e la collaborazione facilitano il raggiungimento degli obiettivi organizzativi e ottimizzano l'utilizzo delle risorse.
- ✓ L'efficacia: Comportamenti etici, rispettosi delle regole e focalizzati sul servizio alla cittadinanza contribuiscono a migliorare la qualità dei servizi erogati.
- ✓ L'innovazione: La capacità di adattare i processi e le modalità di lavoro a un contesto in continuo cambiamento, proponendo nuove soluzioni e idee, è fondamentale per garantire la sostenibilità del valore pubblico nel lungo periodo.
- ✓ L'Immagine e la reputazione: Comportamenti trasparenti, responsabili e orientati al dialogo con la cittadinanza rafforzano la fiducia nell'amministrazione

La valutazione dei comportamenti organizzativi all'interno delle pubbliche amministrazioni consente di allineare le azioni individuali agli obiettivi strategici dell'organizzazione e di promuovere la messa in campo di comportamenti organizzativi efficaci migliorando la qualità dei servizi erogati.

I comportamenti organizzativi

I comportamenti organizzativi devono essere selezionati in numero contenuto, secondo criteri di osservabilità, coerenza con il ruolo, rilevanza rispetto agli obiettivi e sostenibilità valutativa. Nella fase di assegnazione deve essere evitata una selezione eccessivamente ampia o generica, in quanto tale da compromettere la qualità dell'osservazione e la comparabilità degli esiti.

La scelta dei comportamenti deve essere accompagnata, ove possibile, dall'indicazione sintetica della ragione organizzativa della selezione, con particolare riguardo ai casi in cui il comportamento rappresenti un'area prioritaria di miglioramento o un'area di consolidamento del merito.

I comportamenti organizzativi devono avere in generale alcune caratteristiche:

- ✓ devono essere osservabili (il personale valutato deve essere in grado di porre in essere i comportamenti assegnati);
- ✓ devono essere correlati alle funzioni assegnate/svolte dal personale valutato;
- ✓ devono rappresentare un'area di miglioramento del personale valutato, in modo da rappresentare uno specifico obiettivo di crescita in ottica di sviluppo positivo;
- ✓ possono rappresentare un'area di eccellenza del personale valutato (per differenziare e riconoscere il merito, anche in relazione al punto precedente);
- ✓ devono essere correlabili al ruolo ricoperto nell'organizzazione, come meglio dettagliato nelle diverse aree comportamentali;
- ✓ devono essere "pochi" (non oltre quattro/cinque comportamenti per le responsabili e i responsabili e almeno due per il restante personale)

In generale quindi, nella scelta dei comportamenti, si consiglia di individuare per ciascuna collaboratrice o ciascun collaboratore:

- ✓ un comportamento che segni un punto di debolezza della collaboratrice o del collaboratore medesimo, in riferimento al quale assegnare uno specifico obiettivo di crescita;
- ✓ un comportamento che segni un punto di forza della collaboratrice o del collaboratore medesimo, in riferimento al quale assegnare uno specifico obiettivo "premiante".

Nel dettaglio, per le operatrici e gli operatori che svolgono attività uguali o similari (soprattutto se operanti nella stessa struttura o in strutture con differenziazioni territoriali) è necessario individuare almeno un comportamento comune*,* **al fine di rendere più confrontabili i giudizi e più leggibile la distribuzione delle valutazioni all'interno dell'ente**.

In particolare:

- ✓ **per gli uffici/sportelli aperti al pubblico**, ma anche per le operatrici e gli operatori dei **servizi sociali**, incluso il personale inquadrato nel profilo di "assistente sociale", deve essere assegnato il comportamento "Orientamento alla cittadinanza";
- ✓ al **personale tecnico** deve essere assegnato il comportamento "Gestione progetti/processi";
- ✓ al personale inquadrato nel profilo di "**Funzionaria/o attività formative educative**" deve essere assegnato il comportamento "Coordinamento gruppi di lavoro";

- ✓ al personale inquadrato nell'area degli **operatori e nell'area degli operatori esperti** laddove non rientrante nelle precedenti casistiche, deve essere assegnato il comportamento "Coinvolgimento nei processi lavorativi";
- ✓ al personale (area operatori, operatori esperti, istruttori e funzionari) assunto in corso d'anno per concorso è opportuno assegnare il comportamento "**Personale neo assunto**" quale comportamento di primo approccio con l'ente e con il contesto organizzativo.
- ✓ Per il personale dirigente, di elevata qualificazione e alta specializzazione devono essere attribuiti necessariamente i seguenti comportamenti organizzativi, riconducibili a quanto indicato nella riforma sul merito:

  Area realizzativa

  Guida e coordinamento *(la capacità di costruire team ad alte performance e di valorizzare i propri collaboratori)*

  Valutazione e feedback continuo *(la capacità di costruire team ad alte performance e di valorizzare i propri collaboratori)*

  Area dell'innovazione

  Pensiero strategico *(la capacità di superare schemi consolidati e di realizzare flessibilità organizzativa orientata al risultato)*

  Area dell'efficacia personale

  Consapevolezza istituzionale e di ruolo *(la capacità di cooperazione interna ed esterna)*

  Area realizzativa

  Delega *(la capacità realizzativa)*

  Decisione *(la capacità di agire velocemente con tempestività e decisione)*

  Orientamento alla creazione di valore pubblico *(la capacità di superare schemi consolidati e di realizzare flessibilità organizzativa orientata al risultato)*

  (indicati nella riforma sul merito: La performance individuale si compone, inoltre, della valutazione del potenziale e delle caratteristiche trasversali di seguito elencate:
  a) la capacità di superare schemi consolidati e di realizzare flessibilità organizzativa orientata al risultato;
  b) la capacità realizzativa;
  c) la capacità di cooperazione interna ed esterna;
  d) la capacità di agire velocemente con tempestività e decisione;
  e) la capacità di costruire team ad alte performance e di valorizzare i propri collaboratori

Le indicazioni riportate per categorie, profili e contesti organizzativi costituiscono criteri applicativi ordinari del Sistema e devono essere recepite nella fase di assegnazione dei comportamenti, salvo motivata deroga. Eventuali scostamenti rispetto ai comportamenti raccomandati o necessari devono essere giustificati in relazione alle caratteristiche dell'incarico o del servizio.

Gli stessi verranno precaricati dagli uffici con un peso di 5 su 100 (peso non modificabile per difetto) a tutto il personale interessato (Dirigenti, EQ e Alte Specializzazioni).

Nel caso di responsabili senza personale direttamente assegnato potrà essere attribuito peso 0 al comportamento non valorizzabile.

Nel caso invece di responsabili con personale direttamente assegnato per i quali tali comportamenti abbiano un peso rilevante, agli stessi comportamenti potrà essere attribuito un peso superiore a 5.

Si ricorda tuttavia che, tutti i comportamenti organizzativi, purché legati ad attività che vengano effettivamente svolte anche in lavoro agile, sono assegnabili al personale che svolge anche tale attività e che possono essere scelti i comportamenti organizzativi specificamente previsti per il lavoro agile e per il distante manager.

Ciascun comportamento organizzativo è definito da quattro descrittori comportamentali ognuno dei quali corrisponde a un diverso livello di valutazione:

- livello insufficiente / 30%
- livello in sviluppo / 60%
- livello pieno / 90% (che equivale ad un livello adeguato di comportamento agito)
- livello eccellente / 120%

Il valore finale del comportamento sarà la **media semplice** dei valori dei suoi quattro descrittori.

Il valore finale dell'ambito di tutti i comportamenti sarà **la media ponderata** dei punteggi di tutti i comportamenti attribuiti.

I descrittori supportano le valutatrici e i valutatori in quanto restringono l'area della discrezionalità e consentono di identificare con più precisione il percorso di sviluppo da compiere da parte del personale valutato.

La scala a quattro livelli e i relativi descrittori costituiscono strumenti di supporto alla valutazione e di contenimento della discrezionalità. Per garantirne un utilizzo omogeneo, l'Amministrazione promuove periodicamente momenti di taratura tra valutatori, anche mediante esempi applicativi, casi tipo e confronti collegiali sugli standard di attribuzione dei livelli.

Ai fini dell'utilizzo quotidiano, può essere predisposta una versione sintetica dei descrittori, destinata ai colloqui valutativi e al monitoraggio intermedio, ferma restando la validità del testo esteso quale riferimento ufficiale.

L'attenzione al contenuto dei descrittori guida le valutatrici e i valutatori:

- ✓ nella fase di assegnazione del comportamento atteso da sviluppare;
- ✓ durante tutto l'anno per l'osservazione del progresso auspicato;
- ✓ nel colloquio finale per oggettivare il più possibile la valutazione sull'area dei comportamenti organizzativi.

Di seguito vengono riportati i comportamenti per ciascuna area e l'associazione degli stessi ai ruoli e alle aree di inquadramento di personale e, successivamente, la puntuale descrizione dei comportamenti nel dizionario.

Area relazionale	**Orientamento alla cittadinanza** Orientare le proprie azioni sulla base di una corretta interpretazione dei bisogni e delle esigenze della cittadinanza	Tutto il personale
	Orientamento al servizio Svolgimento della propria attività nei tempi concordati e utili all'ottimizzazione dei processi che coinvolgano altri servizi e unità organizzative e applicazione di modalità operative efficaci di integrazione	Tutto il personale
	Integrazione nell'organizzazione Offrire disponibilità e collaborazione per pervenire a risultati utili, condivisi e in linea con gli obiettivi dell'Ente	Tutto il personale
	Lavorare in gruppo Far parte di una squadra, rispettando il sistema delle regole che il gruppo si è dato. Interagire positivamente con tutti i ruoli organizzativi del gruppo riconoscendone e valorizzandone le competenze distintive.	Tutto il personale
	Guida e coordinamento Assumere il ruolo di guida di un gruppo, usare tecniche per tenere alta la motivazione e la produttività, promuovere azioni per sviluppare spirito di appartenenza	Dirigenti ed Elevate Qualificazioni
	Coordinamento gruppi di lavoro coordinare un gruppo di lavoro secondo le disposizioni condivise con la propria direzione e/o la propria/ il proprio responsabile, coinvolgere il gruppo di lavoro e mantenere buoni livelli di informazione condivisa, promuovere una gestione attiva finalizzata al raggiungimento dell'obiettivo comune	Istruttori e Funzionari

	Comunicazione ascolto e feedback Esprimere ed esporre con chiarezza fatti e concetti a qualsiasi tipo di interlocutrice/ interlocutore, curando costantemente il linguaggio ed il feedback di ciò che si sta dicendo o scrivendo.	Tutto il personale
	Interazione all'interno dei conflitti Prevenire l'insorgere di conflitti interpersonali e gestirli con efficacia nel caso si manifestino. Conservare il controllo delle proprie azioni e reazioni in situazioni di lavoro complesse comprese quelle emotive, ostili e stressanti. Mantenere un comportamento equilibrato e adeguato al contesto lavorativo.	Tutto il personale
	Valutazione e feedback continuo utilizzare una modalità organizzata e sistemica per garantire periodicamente alle proprie collaboratrici e ai propri collaboratori momenti di confronto utili anche a valutarne le diverse capacità e prestazioni e per assicurare costantemente feedback sul loro operato.	Dirigenti ed Elevate Qualificazioni
Area dell'innovazione	**Analisi e soluzione dei problemi** Identificare con chiarezza tutte le parti che compongono un problema e analizzarne i fattori critici	Tutto il personale
	Innovazione Analizzare situazioni nuove o complesse e valutare opportunità, impatti e rischi. Proporre, incoraggiare e sviluppare soluzioni innovative	Tutto il personale
	Sviluppo e trasferimento delle competenze Adattare il linguaggio per la trasmissione del sapere e identificare, sviluppare e patrimonializzare le competenze fondamentali per la propria professione e per quella di collaboratrici/collaboratori e colleghe/colleghi. Disponibilità a trasmettere le proprie competenze	Tutto il personale
	Pensiero strategico	Dirigenti

	Leggere il contesto e comprendere gli scenari di sviluppo in atto guidando le attività in modo da coglierne gli aspetti più rilevanti per lo sviluppo del servizio.	
	Adattamento ai mutamenti organizzativi e partecipazione alle esigenze di flessibilità e cambiamento Comprendere le ragioni dei cambiamenti introdotti nell'Amministrazione e nella propria struttura, facilitandone la realizzazione e adattando il proprio comportamento lavorativo alle mutate condizioni organizzative e gestionali introdotte.	Tutto il personale
Area dell'efficacia personale	**Consapevolezza istituzionale e di ruolo** Capacità di muoversi all'interno e all'esterno dell' Ente in modo coerente al proprio ruolo e al sistema di relazioni in cui si è inseriti costruendo e mantenendo reti di relazioni con altri Enti, imprese e organizzazioni, pubbliche e private	Dirigenti, elevate qualificazioni, funzionari
	Auto-organizzazione Organizzare il proprio lavoro in autonomia ma in piena sintonia con gli obiettivi, i tempi e le modalità condivise nel gruppo e nell'U.O.	Tutto il personale
	Flessibilità lavorare efficacemente in differenti situazioni e/o con diverse persone o gruppi. Agire con flessibilità e disponibilità rispetto ad eventi non previsti e non ordinari	Tutto il personale
	Qualità della prestazione professionale Capacità di agire comportamenti di lavoro finalizzati alla qualità della prestazione professionale e dei prodotti/servizi	Tutto il personale
	Consapevolezza del proprio lavoro analizzare il proprio operato riconoscendo ed accettando anche eventuali margini di miglioramento e impegnandosi per risolvere eventuali problemi	Tutto il personale
	Coinvolgimento nei processi lavorativi Coinvolgimento diretto ed attivo nei processi e nelle attività. Orientare il	Operatori, operatore esperti, istruttori e funzionari

	proprio comportamento professionale al raggiungimento degli obiettivi stabiliti	
	Personale neo assunto Comportamento attribuibile esclusivamente al personale neo assunto	Personale neo assunto
Area realizzativa	**Orientamento all'efficienza** Operare per l'eliminazione degli sprechi e delle inefficienze e per un costante miglioramento dei livelli di servizio resi all'interno ed all'esterno dell'Amministrazione	Tutto il personale
	Delega trasferire attività alle proprie collaboratrici e ai propri collaboratori, in funzione delle competenze e potenzialità, per rendere più veloce ed efficiente il funzionamento organizzativo e favorire lo sviluppo professionale	Dirigenti ed Elevate Qualificazioni
	Programmazione e organizzazione Predefinire le attività da svolgere, identificare le priorità, organizzare le risorse disponibili e strutturare efficacemente le attività proprie, delle altre e degli altri per il raggiungimento degli obiettivi.	Dirigenti ed Elevate Qualificazioni
	Decisione scegliere tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità, tempestività anche in condizione di incertezza, carenza e complessità, stabilendo alternative possibili, valutando le conseguenze e accogliendo elementi di novità per individuare strategie più efficaci e rapide d'azione.	Dirigenti ed Elevate Qualificazioni
	Orientamento alla creazione di valore pubblico creazione del valore pubblico inteso come miglioramento congiunto sia del benessere di utenti e stakeholder che della salute dell'ente stesso sempre in un'ottica di equità intergenerazionale (per i cittadini di domani) ; collaborazione con le altre amministrazioni pubbliche e aziende private fino al punto di costruire una	Dirigenti ed Elevate qualificazioni

	"performance di filiera", che premi non solo le specifiche prestazioni all'interno della propria Amministrazione, ma anche e soprattutto quelle ottenute in sinergia con le altre	
	Gestione progetti/processi Garantire una continua ed appropriata verifica dell'avanzamento dei progetti e intervenire a correzione di eventuali scostamenti, al fine di assicurare il raggiungimento degli obiettivi fissati. Semplificare i processi di lavoro	Tutto il personale
	Tensione al risultato Orientare la gestione delle attività, dei tempi, delle risorse tenendo sempre sotto controllo il raggiungimento degli obiettivi assegnati	Tutto il personale
	Distante manager coordinatrice/coordinatore di personale che lavora anche in modalità agile	Dirigenti ed Elevate qualificazioni responsabili di personale in smart working
	Smart worker personale che presta la propria attività lavorativa anche in modalità agile	Operatori, operatori esperti, istruttori, funzionari in smart working

Area Relazionale

Orientamento alla cittadinanza

Orientamento alla cittadinanza: Orientare le proprie azioni sulla base di una corretta interpretazione dei bisogni e delle esigenze delle Cittadine e dei Cittadini[1]

Livello insufficiente	Livello in sviluppo	Livello pieno	Livello eccellente
Non si interessa di comprendere e rispondere alle esigenze della Cittadinanza	Si interessa e approfondisce le esigenze della Cittadinanza solo se sollecitato o in modo parziale	Approfondisce le esigenze delle della Cittadinanza cercando di rispondere correttamente alle loro esigenze	Approfondisce le esigenze della Cittadinanza risponde rapidamente alle loro esigenze e cerca anche di anticiparne eventuali bisogni inespressi
Non sempre antepone ai propri bisogni quelli della Cittadinanza	Dà priorità ai bisogni della Cittadinanza in seguito ad una esplicita richiesta delle stessi e degli stessi o della propria/del proprio responsabile.	Tiene conto abitualmente dei bisogni della Cittadinanza valutando le priorità di intervento.	Tiene conto dei bisogni della Cittadinanza, orienta i propri comportamenti e quelli del proprio gruppo di lavoro verso una maggiore centralità delle Cittadine e dei Cittadini.
Utilizza sempre lo stesso approccio indipendentemente da chi ha di fronte.	Non sempre è in grado di modificare il modo di relazionarsi a seconda del tipo di interlocutrice/interlocutore	Modifica il modo di relazionarsi a seconda del tipo di di interlocutrice/interlocutore che ha di fronte	Modifica il modo di relazionarsi a seconda del tipo di di interlocutrice/interlocutore che ha di fronte e orienta i comportamenti propri e del gruppo di lavoro verso un'azione più efficace
Manifesta scarso interesse e raramente verifica la soddisfazione della Cittadinanza.	Verifica la soddisfazione della Cittadinanza solo se sollecitato o in modo parziale.	Verifica abitualmente la soddisfazione della Cittadinanza.	Verifica la soddisfazione della Cittadinanza e nel caso di malcontento intraprende azioni volte ad accrescerne la soddisfazione.

[1] *Per il personale che opera a contatto con l'utenza, con la cittadinanza o con servizi ad alta esposizione relazionale, i comportamenti di orientamento alla cittadinanza, orientamento al servizio e comunicazione/ascolto rappresentano ordinariamente una base valutativa minima e devono essere considerati prioritari nella fase di assegnazione, salvo motivate ragioni organizzative.*

Area Relazionale

Orientamento al servizio

Orientamento al servizio: Svolgimento della propria attività nei tempi concordati e utili all'ottimizzazione dei processi che coinvolgano altri servizi e unità organizzative e applicazione di modalità operative efficaci di integrazione[2]

Livello insufficiente	Livello in sviluppo	Livello pieno	Livello eccellente
Non svolge la propria attività nei tempi concordati e utili all'ottimizzazione dei processi che coinvolgono altri servizi e unità organizzative. Nello svolgimento della propria attività non applica modalità operative efficaci all'integrazione dei processi.	Solo se sollecitata o sollecitato svolge la propria attività nei tempi concordati e utili all'ottimizzazione dei processi che coinvolgono altri servizi e unità organizzative . Nello svolgimento della propria attività applica in maniera discontinua modalità operative efficaci all'integrazione dei processi.	Svolge la propria attività nei tempi concordati e utili all'ottimizzazione dei processi che coinvolgono altri servizi e unità organizzative. Nello svolgimento della propria attività applica modalità operative efficaci all'integrazione dei processi.	Svolge perfettamente ed efficacemente la propria attività nei tempi concordati e utili all'ottimizzazione dei processi che coinvolgono altri servizi e unità organizzative. Nello svolgimento della propria attività applica quindi modalità operative adeguate ed efficaci all'integrazione dei processi.
Non assicura collaborazione e disponibilità verso le colleghe e i colleghi e verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri servizi.	Assicura saltuariamente e quando richiesto, collaborazione e disponibilità verso le colleghe e i colleghi e verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri processi di servizio.	Assicura collaborazione costruttiva e disponibilità verso le colleghe e i colleghi e verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri servizi, con un buon orientamento al miglioramento dei processi complessivi dell'ente.	Assicura in ogni modo collaborazione costruttiva e disponibilità verso le colleghe e i colleghi e verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri servizi, con un forte orientamento al miglioramento dei processi complessivi dell'ente. Contribuisce ad individuare possibili azioni di miglioramento operativo suggerendone contenuti e modalità.
Non contribuisce alla circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto (uso di internet, intranet aziendale e ogni altro strumento di gestione delle informazioni).	Contribuisce parzialmente e solo se sollecitata o sillecitato alla circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto ai fini di un miglioramento del servizio a cui è assegnata o assegnato (uso di internet, intranet aziendale e ogni altro strumento di gestione delle informazioni).	Contribuisce alla circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto ai fini di un miglioramento del servizio a cui è assegnata o assegnato (uso di internet, intranet aziendale e ogni altro strumento di gestione delle informazioni).	Favorisce in modo determinante la circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto e da questo verso l'organizzazione ai fini di un miglioramento del servizio a cui è assegnata o assegnato (uso di internet, intranet aziendale e ogni altro strumento di gestione delle informazioni).

[2] *Per il personale che opera a contatto con l'utenza, con la cittadinanza o con servizi ad alta esposizione relazionale, i comportamenti di orientamento alla cittadinanza, orientamento al servizio e comunicazione/ascolto rappresentano ordinariamente una base valutativa minima e devono essere considerati prioritari nella fase di assegnazione, salvo motivate ragioni organizzative.*

Area Relazionale

Non intrattiene rapporti di collaborazione verso le colleghe e i colleghi e i servizi di altre unità. Non contribuisce al miglioramento del clima organizzativo e della comunicazione .	Intrattiene rapporti di relazione migliorabili verso le colleghe e i colleghi e i servizi di altre unità. Contribuisce solo parzialmente e in maniera discontinua al miglioramento del clima organizzativo e della comunicazione .	Dimostra adeguate capacità di relazione con le colleghe e i colleghi e i servizi di altre unità anche in situazioni complesse e contribuisce al miglioramento del clima organizzativo e della comunicazione.	Dimostra elevate capacità di relazione con le colleghe e i colleghi e i servizi di altre unità anche in situazioni complesse.Contribuisce in maniera determinante al miglioramento del clima organizzativo e della comunicazione .

Integrazione nell'organizzazione

Integrazione nell'organizzazione: Offrire disponibilità e collaborazione per pervenire a risultati utili, condivisi e in linea con gli obiettivi dell'Ente

Livello insufficiente	Livello in sviluppo	Livello pieno	Livello eccellente
Rifiuta in modo sistematico l'integrazione organizzativa e non favorisce la comunicazione con tutte le colleghe e i colleghi che interagiscono nel processo di erogazione del servizio.	Tende a favorire l'integrazione organizzativa e la comunicazione con tutte le colleghe e i colleghi che interagiscono nel processo di erogazione del servizio solo se sollecitata o sollecitato o in modo parziale.	Agisce abitualmente l'integrazione organizzativa e favorisce la comunicazione con tutte le colleghe e i colleghi che interagiscono nel processo di erogazione del servizio.	Ricerca in modo sistematico e agisce l'integrazione organizzativa favorendo la comunicazione con tutte le colleghe e i colleghi che interagiscono nel processo di erogazione del servizio.
Opera abitualmente senza tenere conto delle esigenze dei vari servizi e delle colleghe e dei colleghi.	Tende ad operare tenendo presenti le esigenze dei vari servizi e delle colleghe e dei colleghi solo per il raggiungimento di risultati di interesse.	Opera abitualmente tenendo presenti le esigenze dei vari servizi e delle colleghe e dei colleghi nel raggiungimento di risultati comuni.	Opera abitualmente tenendo in mente le esigenze dei vari servizi e delle colleghe e dei colleghi nel raggiungimento di risultati comuni e si adopera per anticipare eventuali criticità di processo.
Non utilizza le relazioni e la conoscenza dell'organizzazione per svolgere al meglio le proprie attività. Svolge le proprie attività senza riconoscersi negli obiettivi dell'Ente.	Si sforza di utilizzare le relazioni e la conoscenza dell'organizzazione per svolgere al meglio le proprie attività ma non risulta particolarmente efficace. Svolge le proprie attività riconoscendosi solo in parte negli obiettivi dell'Ente.	Usa in modo adeguato il sistema delle relazioni e la conoscenza dell'organizzazione per svolgere le proprie attività. Svolge le proprie attività in sintonia con gli obiettivi dell'Ente.	Usa in maniera ottimale le relazioni e la conoscenza dell'organizzazione per svolgere le proprie attività e le mette anche a disposizione delle colleghe e dei colleghi. Svolge le proprie attività in totale sintonia con gli obiettivi dell'Ente.

Area Relazionale

Non fornisce supporto e risposta alle richieste di informazioni di altre funzioni/servizi.	Fornisce supporto e risposta alle richieste di informazioni di altre funzioni/servizi solo se sollecitato o in modo parziale.	Fornisce abitualmente supporto e risposta alle richieste di informazioni di altre funzioni/servizi	Fornisce spontaneamente supporto e risponde in modo tempestivo alle richieste di informazioni di altre funzioni/servizi.

Area Relazionale

Lavorare in gruppo

Lavorare in gruppo: Far parte di una squadra, rispettando il sistema delle regole che il gruppo si è dato. Interagire positivamente con tutti i ruoli organizzativi del gruppo riconoscendone e valorizzandone le competenze distintive.

Livello insufficiente	Livello in sviluppo	Livello pieno	Livello eccellente
Non si integra con il gruppo di lavoro , non ne riconosce i singoli ruoli che lo compongono, non recepisce stimoli al confronto costruttivo e/o ritiene il proprio ruolo più importante di quello delle altre e degli altri	Si integra con il gruppo di lavoro, recepisce stimoli al confronto costruttivo solo se sollecitata o sollecitato o in modo parziale.	Si integra con con il gruppo di lavoro, ne rispetta i singoli ruoli che lo compongono e recepisce stimoli al confronto costruttivo.	Si integra pienamente con il gruppo di lavoro valorizzando i ruoli altrui e promuovendo anche con altri servizi/uffici il confronto costruttivo.
Non contribuisce all'organizzazione del gruppo di lavoro ma è attento solo ai propri compiti.	Prova a contribuire all'organizzazione del gruppo di lavoro ma tende a privilegiare i propri compiti.	Contribuisce fattivamente all'organizzazione del gruppo di lavoro.	Contribuisce efficacemente all'organizzazione del gruppo ed è attento anche alla realizzazione dei compiti delle altre e degli altri componenti .
Non rispetta le regole che il gruppo si è dato e non partecipa al lavoro.	Prova a rispettare le regole che il gruppo si è dato non sempre fornendo un apporto attivo.	Rispetta e agisce le regole che il gruppo si è dato e partecipa al lavoro fornendo un apporto attivo.	Rispetta e agisce le regole che il gruppo si è dato e partecipa al lavoro fornendo un apporto attivo e stimola le altre e gli altri componenti a fare lo stesso.
Non lavora in gruppo e non contribuisce in modo fattivo al risultato complessivo .	Ha difficoltà a lavorare in gruppo ma contribuisce al risultato complessivo.	Nel lavoro di gruppo contribuisce per la parte di propria competenza al risultato complessivo e rispetta i ruoli e i contributi delle colleghe e dei colleghi.	Nel lavoro di gruppo contribuisce per la parte di propria competenza al risultato complessivo rispettando e valorizzando i ruoli e i contributi delle colleghe e dei colleghi.

Area Relazionale

Guida e coordinamento (team leadership)

Guida e coordinamento: Assumere il ruolo di guida di un gruppo, usare tecniche per tenere alta la motivazione e la produttività, promuovere azioni per sviluppare spirito di appartenenza

Livello insufficiente	Livello in sviluppo	Livello pieno	Livello eccellente
Non comunica e non orienta il gruppo di lavoro verso il raggiungimento dell'obiettivo comune.	Comunica e orienta il gruppo di lavoro verso il raggiungimento dell'obiettivo comune ma non in modo efficace.	Orienta e coinvolge con efficacia il gruppo di lavoro verso il raggiungimento dell'obiettivo comune.	Orienta e coinvolge con efficacia il gruppo verso il raggiungimento dell'obiettivo comune e lo stimola a fare altrettanto.
Non organizza le attività del gruppo e non definisce puntualmente i ruoli.	Organizza e comunica le attività del gruppo ma fatica a definire e far agire i ruoli attesi.	Organizza e comunica efficacemente le attività del gruppo e definisce i ruoli attesi.	Organizza e comunica efficacemente le attività del gruppo, verifica che il ruolo atteso venga agito e stimola il gruppo a fare altrettanto con attenzione al contributo e all'interazione delle singole e dei singoli.
Non dà feedback sulle attività realizzate e non riorienta il gruppo.	Dà feedback sulle attività realizzate ma non riorienta il gruppo e non lo coinvolge.	Dà feedback sulle attività realizzate e riorienta il gruppo.	Dà e richiede sistematicamente il feedback sulle attività realizzate. Motiva il gruppo.
Non usa le leve per stimolare il senso di appartenenza al gruppo ed all'Amministrazione e non lo avverte come un bisogno.	Usa solo in parte le leve per stimolare il senso di appartenenza al gruppo ed all'Amministrazione.	Usa le leve per stimolare il senso di appartenenza al gruppo ed all'Amministrazione.	Usa le leve per stimolare il senso di appartenenza al gruppo ed all'Amministrazione ed è in grado di cogliere i segnali deboli di disaffezione e/o insoddisfazione.

Area Relazionale

Coordinamento gruppi di lavoro

Coordinamento gruppi di lavoro: coordinare un gruppo di lavoro secondo le disposizioni condivise con la propria direzione e/o la propria/ il proprio responsabile, coinvolgere il gruppo di lavoro e mantenere buoni livelli di informazione condivisa, promuovere una gestione attiva finalizzata al raggiungimento dell'obiettivo comune

Livello insufficiente	Livello in sviluppo	Livello pieno	Livello eccellente
Non organizza e non programma le attività del gruppo di lavoro. Non rappresenta un punto di riferimento per il gruppo e non è in grado di supportarlo tecnicamente in relazione alle attività svolte.	Organizza e programma le attività del gruppo di lavoro in maniera discontinua. Non sempre coglie tempestivamente le criticità e si attiva per risolverle. Mantiene rapporti discontinui con la propria direzione. Non sempre rappresenta un punto di riferimento per il gruppo e non sempre è in grado di supportarlo tecnicamente in relazione alle attività svolte.	Organizza e programma le attività del gruppo di lavoro, coglie tempestivamente le criticità e individua le soluzioni migliori per risolverle mantenendo un rapporto costante con la propria direzione. Sa essere un punto di riferimento per il gruppo ed è in grado di supportarlo tecnicamente in relazione alle attività svolte.	Organizza e programma le attività del gruppo di lavoro ottimizzando in maniera efficace tempo e risorse, coglie tempestivamente le criticità e individua le soluzIoni anche innovative più efficienti per risolverle mantenendo un rapporto costante con la propria direzione. Sa essere un punto di riferimento per il gruppo ed è in grado di supportarlo tecnicamente in relazione alle attività svolte.
Opera con una visione poco chiara degli obiettivi e dei risultati da conseguire e non è in grado di orientare il gruppo di lavoro verso il raggiugimento dell'obiettivo comune	Non sempre opera con una visione chiara degli obiettivi e dei risultati da conseguire e lavora in maniera discontinua. Non sempre orienta il gruppo di lavoro verso il raggiugimento dell'obiettivo comune.	Opera con una visione chiara degli obiettivi e dei risultati da conseguire e lavora in modo efficace orientando il gruppo di lavoro verso il raggiugimento dell'obiettivo comune.	Opera con una visione chiara degli obiettivi e dei risultati da conseguire e lavora in modo efficace orientando il gruppo di lavoro verso il raggiugimento dell'obiettivo comune e stimola i componenti del gruppo stesso a fare altrettanto .
Non mantiene la comunicazione attiva all'interno del gruppo di lavoro e non riesce a far circolare conoscenze e informazioni.	Mantiene in maniera discontinua la comunicazione attiva all'interno del gruppo di lavoro e fa fatica a far circolare conoscenze e informazioni.	Mantiene la comunicazione attiva all'interno del gruppo di lavoro e si prodiga per far circolare conoscenze e informazioni.	Mantiene la comunicazione attiva all'interno del gruppo di lavoro e si prodiga in modo proattivo per far circolare conoscenze e informazioni.
Non valorizza il gruppo di lavoro e non favorisce l'impegno e la collaborazione all'interno del gruppo stesso.	Non sempre valorizza il gruppo di lavoro e pur tentando di favorire l'impegno e la collaborazione all'interno del gruppo non sempre riesce in maniera efficace.	Valorizza il gruppo di lavoro in relazione ai rispettivi punti di forza e favorisce l'impegno e la collaborazione all'interno dello stesso.	Valorizza il gruppo di lavoro in relazione ai punti di forza delle singole e dei singoli componenti sapendone leggere aspettative e motivazioni e favorisce l'impegno e la collaborazione all'interno del gruppo.

Area Relazionale

Comunicazione, ascolto *e feedback*

Comunicazione, ascolto e feedback: Esprimere ed esporre con chiarezza fatti e concetti a qualsiasi tipo di interlocutrice/ interlocutore, curando costantemente il linguaggio ed il feedback di ciò che si sta dicendo o scrivendo[3].

Livello insufficiente	Livello in sviluppo	Livello pieno	Livello eccellente
Non ascolta o legge con attenzione e non comprende le richieste dell'Utenza e/o delle colleghe e dei colleghi	Si sforza di ascoltare o leggere con attenzione per comprendere senza pregiudizio le richieste dell'Utenza e/o delle colleghe e dei colleghi	Ascolta o legge con attenzione e comprende senza pregiudizio le richieste dell'Utenza e/o delle colleghe e dei colleghi	Ascolta o legge con attenzione e comprende senza pregiudizio le richieste dell'Utenza e/o delle colleghe e dei colleghi, assumendo il punto di vista della propria interlocutrice/del proprio interlocutore.
Non verifica che la comunicazione scritta o verbale sia stata chiara, comprensibile ed esaustiva per l'interlocutrice/interlocutore.	Chiede, in maniera discontinua, conferme per accertarsi che la comunicazione scritta o verbale sia stata chiara, comprensibile ed esaustiva per l'interlocutrice/interlocutore.	Chiede conferme per accertarsi che la comunicazione scritta o verbale sia stata chiara, comprensibile ed esaustiva per l'interlocutrice/interlocutore.	Ricerca attivamente conferme per accertarsi che la comunicazione scritta o verbale sia stata chiara, comprensibile ed esaustiva per l'interlocutrice/interlocutore.
Non adatta la propria comunicazione in funzione della sua interlocutrice/del suo intelocutore.	Prova ad adattare la propria comunicazione in funzione della sua interlocutrice/del suo intelocutore.	Adatta la propria comunicazione e la rende comprensibile alla sua interlocutrice/al suo intelocutore.	Adatta la propria comunicazione, la rende comprensibile alla sua interlocutrice/ al suo interlocutore. E' capace di sintetizzare le informazioni rilevanti attivando la motivazione all'ascolto di chi ha di fronte.
Evita il dialogo e non risponde in tempi utili.	Dialoga e risponde in tempi utili solo se sollecitata o sollecitato.	Dialoga e risponde rispettando i tempi.	Dialoga e risponde tempestivamente ed efficacemente.

[3] *Per il personale che opera a contatto con l'utenza, con la cittadinanza o con servizi ad alta esposizione relazionale, i comportamenti di orientamento alla cittadinanza, orientamento al servizio e comunicazione/ascolto rappresentano ordinariamente una base valutativa minima e devono essere considerati prioritari nella fase di assegnazione, salvo motivate ragioni organizzative.*

Area Relazionale

Interazione all'interno dei conflitti

Interazione all'interno dei conflitti: Prevenire l'insorgere di conflitti interpersonali e gestirli con efficacia nel caso si manifestino. Conservare il controllo delle proprie azioni e reazioni in situazioni di lavoro complesse comprese quelle emotive, ostili e stressanti. Mantenere un comportamento equilibrato e adeguato al contesto lavorativo.

Livello insufficiente	Livello in sviluppo	Livello pieno	Livello eccellente
Non interagisce efficacemente all'interno del conflitto ma tende ad ignorarlo .	Si sforza di interagire all'interno del conflitto ma fatica nel proporre una soluzione.	Interagisce all'interno del conflitto intervenendo efficacemente nella ricerca di soluzioni.	Ricerca/pone attenzione ai segnali di malessere organizzativo con l'intento di prevenire eventuali conflitti.
Impone il proprio punto di vista senza considerare quello delle colleghe e dei colleghi e/o delle collaboratrici e dei collaboratori.	Prova a considerare il punto di vista delle colleghe e dei colleghi e/o delle collaboratrici e dei collaboratori ma non gestisce e risolve efficacemente il conflitto.	Considera il punto di vista delle colleghe e dei colleghi e/o delle collaboratrici e dei collaboratori e trova la soluzione il più possibile condivisa.	Considera il punto di vista delle delle colleghe e dei colleghi e/o delle collaboratrici e dei collaboratori e trova la soluzione il più possibile condivisa. Gestisce efficacemente il conflitto enfatizzando i punti di contatto piuttosto che quelli di disaccordo.
Non controlla le proprie azioni e reazioni. Non mantiene il giusto atteggiamento in situazioni di lavoro complesse anche in caso di contrasti e conflitti e non è disponibile alla ricerca del miglior compromesso nell'interesse delle singole e dei singoli e dell' Utenza.	Prova a controllare le proprie azioni e reazioni. Mantiene il giusto atteggiamento in situazioni di lavoro complesse anche in caso di contrasti e conflitti ma fatica ad offrire la propria disponibilità nella ricerca del miglior compromesso nell'interesse delle singole e dei singoli e dell'Utenza.	Controlla le proprie azioni e reazioni e mantiene il giusto atteggiamento in situazioni di lavoro complesse anche in caso di contrasti e conflitti. Offre la propria disponibilità nella ricerca del miglior compromesso nell'interesse delle singole e dei singoli e dell'Utenza.	Controlla le proprie azioni e reazioni e mantiene il giusto atteggiamento in situazioni di lavoro complesse anche gestendo efficacemente i contrasti e i conflitti, comprendendo come essi influenzino e determinino le dinamiche del contesto lavorativo.
Non si mostra disponibile al confronto e all'ascolto delle parti.	E' disponibile al confronto e all'ascolto delle parti solo se sollecitato o in modo parziale.	E' disponibile al confronto e all'ascolto delle parti evitando atteggiamenti di parzialità.	E' disponibile al confronto e all'ascolto delle parti evitando atteggiamenti di parzialità. Crea le condizioni affinchè le altre e gli altri possano fare altrettanto.

Area Relazionale

Valutazione e feedback continuo

Valutazione e feedback continuo: utilizzare una modalità organizzata e sistemica per garantire periodicamente alle proprie collaboratrici e ai propri collaboratori momenti di confronto utili anche a valutarne le diverse capacità e prestazioni e per assicurare costantemente feedback sul loro operato.

Livello insufficiente	Livello in sviluppo	Livello pieno	Livello eccellente
Non definisce preliminarmente gli oggetti di valutazione .	Definisce preliminarmente gli oggetti di valutazione, li condivide in parte con le proprie collaboratrici e i propri collaboratori	Definisce con precisione gli oggetti di valutazione, li condivide pienamente con le proprie collaboratrici e i propri collaboratori tramite colloquio preliminare.	Definisce con precisione gli oggetti di valutazione, li condivide pienamente con le proprie collaboratrici e i propri collaboratori tramite colloquio preliminare, assegnando comportamenti valorizzanti e anche sfidanti.
Valuta le proprie collaboratrici e i propri collaboratori con superficialità e solo alla fine del ciclo di valutazione.	Valuta le proprie collaboratrici e i propri collaboratori con sufficiente accuratezza, ma in maniera non del tutto omogenea e non continuativa.	Valutale proprie collaboratrici e i propri collaboratori con accuratezza, in maniera omogenea e svolgendo colloqui anche individuali .	Valuta le proprie collaboratrici e i propri collaboratori con accuratezza, in maniera omogenea e svolgendo colloqui anche individuali, con particolare attenzione anche al continuo sviluppo professionale e al miglioramento individuale .
Non dà feedback sulle attività realizzate e non riorienta i comportamenti che necessitano di miglioramento .	Dà feedback sulle attività realizzate ma non riorienta i comportamenti che necessitano di miglioramento .	Dà feedback sulle attività realizzate e riorienta in parte i comportamenti che necessitano di miglioramento coinvolgendo le proprie collaboratrici e i propri collaboratori.	Dà e richiede sistematicamente il feedback sulle attività realizzate. Motiva i comportamenti "virtuosi" delle collaboratrici e dei collaboratori e riorienta i comportamenti negativi definendo interventi di sviluppo individuale
Non differenzia i giudizi attribuiti alle proprie collaboratrici e ai propri collaboratori per non creare situazioni di conflitto e non coglie i segnali deboli	Differenzia solo in parte i giudizi attribuiti alle proprie collaboratrici e ai propri collaboratori e non utilizza i segnali deboli per riorientare la loro azione.	Utilizza la scala di misurazione per valutare le proprie collaboratrici e i propri collaboratori al fine di valorizzare la crescita professionale e riorientare i segnali deboli.	Utilizza tutta la scala di misurazione per valutare le proprie collaboratrici e i propri collaboratori al fine di valorizzare la crescita professionale e utilizza pienamente i segnali deboli per riorientare la loro azione.

Area dell'Innovazione

Analisi e soluzione dei problemi

Analisi e soluzione dei problemi: Identificare con chiarezza tutte le parti che compongono un problema e analizzarne i fattori critici

Livello insufficiente	Livello in sviluppo	Livello pieno	Livello eccellente
Non sempre comprende i problemi e ne individua le cause.	Comprende i problemi ma non individua le cause e le azioni correttive .	Comprende i problemi e individua le azioni correttive.	Individua rapidamente le componenti di un problema, ne compara i diversi aspetti e distingue priorità sostanziali rispetto alle rigidità delle prassi.
Raramente esamina diverse soluzioni per uno stesso problema.	Esamina diverse soluzioni per uno stesso problema ma non ne valuta i pro e i contro.	Valuta abitualmente diverse soluzioni per uno stesso problema esaminandone i pro e i contro.	Ricerca sistematicamente la comparazione fra differenti soluzioni valutandone i pro e i contro e individuando l'impatto che ha nel gruppo e nell'organizzazione
Di fronte ad un problema inaspettato mostra disinteresse e assenza di iniziativa nella gestione delle criticità.	Di fronte ad un problema inaspettato mostra interesse ma non prende iniziative nella gestione della criticità.	Di fronte ad un problema inaspettato decide nell'ambito delle proprie responsabilità e sulla base delle deleghe ricevute ricercando il supporto delle colleghe e dei colleghi e/o l'approvazione delle/dei responsabili.	Di fronte ad un problema inaspettato decide autonomamente, nell'ambito delle proprie responsabilità, e sulla base delle deleghe ricevute.
Non utilizza tecniche e metodi di analisi per la soluzione dei problemi.	Utilizza tecniche e metodi solo se sollecitata/solleciato o in modo parziale.	Utilizza abitualmente tecniche e metodi di analisi.	Utilizza abitualmente tecniche e i metodi di analisi e coinvolge il proprio gruppo di lavoro per trasmettere loro nuove conoscenze.

Area dell'Innovazione

Innovazione

Innovazione: Analizzare situazioni nuove o complesse e valutare opportunità, impatti e rischi. Proporre, incoraggiare e sviluppare soluzioni innovative

Livello insufficiente	Livello in sviluppo	Livello pieno	Livello eccellente
Quasi mai propone soluzioni innovative.	Solo se stimolata/stimolato propone soluzioni innovative davanti alle criticità.	Nel proprio ambito di competenza propone soluzioni innovative.	Propone soluzioni innovative, anche al di fuori del proprio ambito di competenza, nel rispetto dei ruoli e delle funzioni.
Non propone soluzioni alternative e non è incline a sperimentare metodi di lavoro diversi da quelli già utilizzati.	Accetta soluzioni alternative anche se fatica a sperimentare metodi di lavoro diversi da quelli già utilizzati.	Propone soluzioni alternative con metodi di lavoro diversi da quelli già utilizzati.	Propone soluzioni alternative con metodi di lavoro diversi da quelli già sperimentati, valutandone l'impatto sui risultati ed il valore per la Cittadinanza.
Raramente produce idee originali dalle quali trarre spunti di applicazione innovativa.	Tende a produrre e accogliere idee originali dalle quali trarre spunti di applicazione innovativa.	Produce e accoglie abitualmente idee originali dalle quali trarre spunti di applicazione innovativa.	Produce e accoglie idee originali dalle quali trarre spunti di applicazione innovativa e crea un clima favorevole affinché il gruppo di lavoro facciano lo stesso
Evita di verificare la fattibilità delle idee o delle soluzioni individuate e si limita ad eseguire il compito.	Cerca di verificare la fattibilità delle idee o delle soluzioni individuate ricorrendo sempre alla supervisione del gruppo di lavoro o della/del responsabile.	Verifica sempre la fattibilità delle idee o delle soluzioni individuate.	Verifica sempre la fattibilità delle idee o delle soluzioni individuate e anticipa e gestisce situazioni potenzialmente critiche.

Area dell'Innovazione

Sviluppo e trasferimento delle competenze

Sviluppo e trasferimento delle competenze: Adattare il linguaggio per la trasmissione del sapere e identificare, sviluppare e patrimonializzare le competenze fondamentali per la propria professione e per quella di collaboratrici/collaboratori e colleghe/colleghi. Disponibilità a trasmettere le proprie competenze

Livello insufficiente	Livello in sviluppo	Livello pieno	Livello eccellente
Non trasmette il sapere con un linguaggio appropriato.	Tende a utilizzare un linguaggio appropriato alla maturità professionale dell'interlocutrice/dell'interlocutore nella trasmissione del sapere senza però riuscirci in maniera efficace.	Utilizza abitualmente un linguaggio appropriato per la trasmissione del sapere.	Utilizza abitualmente un linguaggio appropriato per la trasmissione del sapere ed è in grado di coinvolgere attivamente le interlocutrici e gli interlocutori .
Non identifica e sintetizza le conoscenze e capacità fondamentali per la propria professione e quella di collaboratrici/collaboratori e colleghe/colleghi.	Tende a identificare e sintetizzare le conoscenze e capacità fondamentali per la propria professione e quella di collaboratrici/collaboratori e colleghe/colleghi ma non le trasmette in maniera sintetica e appropriata.	Identifica e trasmette le conoscenze e capacità fondamentali per la propria professione e quella di collaboratrici/collaboratori e colleghe/colleghi in maniera sintetica e appropriata.	Identifica e trasmette le conoscenze e capacità fondamentali per la propria professione e quella di collaboratrici/collaboratori e colleghe/colleghi in maniera sintetica e appropriata e verifica puntualmente l'efficacia del processo di apprendimento.
Non trasmette le informazioni utili per migliorare e facilitare il lavoro delle colleghe e dei colleghi.	Trasmette le informazioni utili per migliorare e facilitare il lavoro delle colleghe e dei colleghi ma non si cura della comprensione delle stesse.	Trasmette le informazioni utili per il lavoro delle colleghe e dei colleghi e ne verifica la reale comprensione.	Trasmette le informazioni utili per il lavoro delle colleghe e dei colleghi ne verifica la reale comprensione ed il trasferimento nei processi di lavoro.
Non è disponibile a trasmettere le proprie competenze.	È disponibile a trasmettere le proprie competenze solo se sollecitata/solleciato o in modo parziale.	È disponibile a trasmettere le proprie competenze.	È disponibile a trasmettere le proprie competenze e crea un clima favorevole affinché le altre e gli altri facciano altrettanto.

Area dell'Innovazione

Pensiero strategico

Pensiero strategico: Leggere il contesto e comprendere gli scenari di sviluppo in atto guidando le attività in modo da coglierne gli aspetti più rilevanti per lo sviluppo del servizio

Livello insufficiente	Livello in sviluppo	Livello pieno	Livello eccellente
Non ha una visione complessiva del proprio lavoro, della propria struttura e dei processi di riferimento.	Tende ad avere una visione complessiva del proprio lavoro, della propria struttura e dei processi di riferimento.	Ha una visione complessiva del proprio lavoro e della propria struttura e prova a collocare un fatto, un'informazione e una decisione in un contesto più ampio di quello in cui immediatamente appare.	Ha una visione complessiva del proprio lavoro e della propria struttura, e colloca un fatto, un'informazione, una decisione in un contesto più ampio di quello in cui immediatamente appare.
Raramente elabora ipotesi e scenari futuri.	Tende ad elaborare ipotesi e scenari futuri con risultati altalenanti.	Elabora ipotesi e scenari futuri al fine di anticipare l'evoluzione dei fenomeni.	Elabora ipotesi e scenari futuri al fine di anticipare l'evoluzione dei fenomeni e coinvolge il gruppo di lavoro nel processo ideativo.
Non collega le situazioni attuali con la storia dell'organizzazione, le esperienze, i casi analoghi già presentatisi in passato.	Solo se direttamente interessata/interessato collega le situazioni attuali con la storia dell'organizzazione, le esperienze, i casi analoghi già presentatisi in passato.	Collega le situazioni attuali con la storia dell'organizzazione, le esperienze, i casi analoghi già presentatisi in passato.	Abitualmente collega le situazioni attuali con la storia dell'organizzazione, le esperienze, i casi analoghi già presentatisi, per avere una percezione più chiara ed efficace del presente.
Quasi mai valuta scelte e opportunità in un'ottica di lungo periodo.	Valuta scelte e opportunità in un'ottica di lungo periodo ma richiede il conforto di collaboratrici/collaboratori e delle/dei responsabili.	Valuta in autonomia scelte e opportunità in un'ottica di lungo periodo.	Valuta abitualmente scelte e opportunità in un'ottica di lungo periodo e stimola collaboratrici/collaboratori e colleghe/colleghi a fare altrettanto.

Area dell'Innovazione

Adattamento ai mutamenti organizzativi e partecipazione alle esigenze di flessibilità e cambiamento

Adattamento ai mutamenti organizzativi e partecipazione alle esigenze di flessibilità e cambiamento: Comprendere le ragioni dei cambiamenti introdotti nell'Amministrazione e nella propria struttura, facilitandone la realizzazione e adattando il proprio comportamento lavorativo alle mutate condizioni organizzative e gestionali introdotte

Livello insufficiente	Livello in sviluppo	Livello pieno	Livello eccellente
Non sempre recepisce i cambiamenti e rivede il proprio stile di lavoro.	Si conforma ai cambiamenti senza però mostrare un adeguato interesse applicativo e modifica il proprio stile di lavoro solo se stimolata/stimolato o in modo parziale.	Recepisce i cambiamenti che gli vengono comunicati, prodigandosi per rivedere il proprio stile di lavoro.	Rilegge in maniera autonoma il mutato contesto recepisce i cambiamenti e rivede il proprio stile di lavoro.
Rifiuta il cambiamento e non lo vive come fonte di nuove opportunità.	Dimostra una capacità non sempre adeguata di adattamento ai mutamenti organizzativi, ha necessità di supporto per adeguarsi al cambiamento.	Dimostra una buona capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi, apportando un contributo operativo rilevante. Accetta i cambiamenti come fonte di nuove opportunità.	Dimostra una elevata capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi, apportando un contributo operativo determinante.Accetta i cambiamenti come fonte di nuove opportunità e li promuove verso il gruppo anticipando i possibili fattori di resistenza.
Non sempre reagisce positivamente a cambi di programma e non collabora attivamente per affrontare il cambiamento.	Ha necessità di più tempo per recepire i cambi di programma e disporsi positivamente alla nuova situazione. Preferisce percorsi standardizzati che non richiedano particolari sforzi adattivi .	Reagisce positivamente a cambi di programma e collabora attivamente per affrontare il cambiamento .	Reagisce positivamente a cambi di programma coinvolgendo il proprio gruppo di lavoro per facilitare il cambiamento limitandone gli impatti negativi .
Non dimostra la necessaria flessibilità per l'applicazione e la trasmissione delle nuove strategie di cambiamento.	Applica e trasmette le nuove strategie di cambiamento solo se stimolata/stimolato e/o direttamente interessata/interessato.	Opera abitualmente con la necessaria flessibilità per applicare e trasmettere le nuove strategie di cambiamento.	Promuove il cambiamento agendo in maniera propositiva nella trasmissione delle nuove strategie di cambiamento.

Area dell'Efficacia personale

Consapevolezza Istituzionale e di ruolo

Consapevolezza istituzionale e di ruolo: Capacità di muoversi all'interno e all'esterno dell' Ente in modo coerente al proprio ruolo e al sistema di relazioni in cui si è inseriti costruendo e mantenendo reti di relazioni con altri Enti, imprese e organizzazioni, pubbliche e private

Livello insufficiente	Livello in sviluppo	Livello pieno	Livello eccellente
Non ritiene utile e non diffonde all'esterno le informazioni e le conoscenze in modo coerente con gli indirizzi, le politiche e le strategie dell'Ente .Non comprende l'importanza di essere sempre attento alla riservatezza delle informazioni di cui viene a conoscenza nell'esercizio del suo ruolo (Informazioni relative alla tutela della privacy, dati personali, segreto d'ufficio, ecc)..	Condivide e diffonde all'esterno raramente e senza comprenderne appieno l'utilità le informazioni e le conoscenze in modo coerente con gli indirizzi, le politiche e le strategie dell'Ente e non è sempre attento alla riservatezza delle informazioni di cui viene a conoscenza nell'esercizio del suo ruolo (Informazioni relative alla tutela della privacy, dati personali, segreto d'ufficio, ecc)..	Condivide e diffonde all'esterno le conoscenze legate al suo ruolo in modo coerente con gli indirizzi, le politiche e le strategie dell'Ente ed è attento alla riservatezza delle informazioni di cui viene a conoscenza nell'esercizio del suo ruolo (Informazioni relative alla tutela della privacy, dati personali, segreto d'ufficio, ecc).	Condivide e diffonde all'esterno le informazioni e le conoscenze in modo sistematico e coerente con gli indirizzi, le politiche e le strategie dell'Ente, comprendendone pienamente il senso e l'utilità per lo sviluppo della comunità di riferimento. E' pienamente consapevole dell'importanza della riservatezza delle informazioni di cuio viene a conoscenza nell'esercizio del suo ruolo (Informazioni relative alla tutela della privacy, dati personali, segreto d'ufficio, ecc).
Cerca di evitare le occasioni di rappresentanza e qualora sia chiamata/chiamato a farlo rappresenta l'Ente in modo inadeguato rischiando di compromettere la sua immagine.	Qualora sia chiamata/chiamato a rappresentare l'Ente all'esterno, lo fa in modo adeguato ma è incerto sui comportamenti da tenere e ha spesso bisogno di suggerimenti e di rassicurazioni.	Rappresenta l'Ente all'esterno in modo adeguato e con consapevolezza del ruolo rivestito e dei comportamenti corretti da tenere .	Rappresenta l'Ente all'esterno in modo autorevole e con piena consapevolezza del ruolo rivestito e dei comportamenti da adottare per veicolare la sua immagine e le sue finalità.
Non comprende la peculiarità del ruolo e della funzione di chi lavora in una pubblica amministrazione e non ha senso dell'Istituzione.	Comprende la peculiarità del ruolo e della funzione di chi lavora in una pubblica amministrazione e ha senso dell'Istituzione, anche se in modo discontinuo e a volte opportunistico.	Comprende la peculiarità del ruolo e della funzione di chi lavora in una pubblica amministrazione e ha senso dell'Istituzione.	È pienamente consapevole della peculiarità del ruolo e della funzione di chi lavora in una pubblica amministrazione, è orgogliosa/orgoglioso di farne parte. Ha un grande senso dell'Istituzione e non esita ad evidenziarlo nei suoi comportamenti quotidiani e nelle relazioni con le colleghe e i colleghi.
Non comprende l'utilità e l'importanza di costruire relazioni inter-istituzionali per la realizzazione delle finalità dell'Ente e non agisce consapevolmente in tal senso.	Pur comprendendo l'utilità e l'importanza di costruire relazioni inter-istituzionali per la realizzazione delle finalità dell'Ente, non è in grado e non riesce ad agire consapevolmente in tal senso, se non in modo discontinuo e parziale.	Comprende l'utilità e l'importanza di costruire relazioni inter-istituzionali per la realizzazione delle finalità dell'Ente ed agisce in modo consapevole per costruire una ampia rete di relazioni e contatti esterni.	È pienamente consapevole che l'Ente è in grado di realizzare le proprie finalità istituzionali solo all'interno di una ampia rete di relazioni inter-istituzionali ed agisce sempre consapevolmente per costruire e arricchire in prima persona un ampio network di relazioni nel contesto in cui opera, allargando e promuovendo tra le colleghe e i colleghi tale comportamento proattivo.

Area dell'Efficacia personale

Auto-organizzazione

Auto-organizzazione: Organizzare il proprio lavoro in autonomia ma in piena sintonia con gli obiettivi, i tempi e le modalità condivise nel gruppo e nell'U.O.

Livello insufficiente	Livello in sviluppo	Livello pieno	Livello eccellente
Non organizza il lavoro autonomamente ed aspetta sempre direttive.	Tende ad organizzare il lavoro autonomamente ma ricerca l'approvazione da parte delle colleghe e dei colleghi o delle/dei responsabili.	Organizza il lavoro autonomamente e non aspetta direttive.	Organizza il lavoro autonomamente ed è in grado di orientare i comportamenti delle proprie colleghe e dei propri colleghi.
Organizza il proprio lavoro senza tenere conto delle esigenze del gruppo di lavoro.	Tende ad organizzare il proprio lavoro tenendo conto delle esigenze del gruppo di lavoro.	Organizza il proprio lavoro tenendo conto delle esigenze del gruppo di lavoro.	Organizza il proprio lavoro tenendo conto delle esigenze del gruppo di lavoro ed è in grado di gestire con flessibilità le proprie attività in funzione delle esigenze di servizio.
Non rispetta i tempi della programmazione.	Rispetta in autonomia i tempi della programmazione solo se sollecitata/sollecitato o in modo parziale	Rispetta in autonomia i tempi della programmazione.	Rispetta in autonomia i tempi della programmazione e gestisce con lucidità tutto ciò che ne esula senza per questo mettere in discussione l'organizzazione del lavoro.
Non utilizza al meglio il proprio tempo lavorativo.	Utilizza al meglio il proprio tempo lavorativo solo se sollecitata/sollecitato o in modo parziale.	Utilizza al meglio il proprio tempo lavorativo e definisce priorità, per il proprio ambito di responsabilità, richiedendo supervisione alla/al responsabile.	Utilizza al meglio il proprio tempo lavorativo e definisce priorità, per il proprio ambito di responsabilità, in autonomia.

Area dell'Efficacia personale

Flessibilità

Flessibilità: lavorare efficacemente in differenti situazioni e/o con diverse persone o gruppi. Agire con flessibilità e disponibilità rispetto ad eventi non previsti e non ordinari

Livello insufficiente	Livello in sviluppo	Livello pieno	Livello eccellente
Non si fa carico di attività al di fuori della prassi consolidata.	E' pronta/pronto a farsi carico di attività che esulano dalla prassi consolidata solo se sollecitata/sollecitato o in modo parziale.	E' pronta/pronto a farsi carico di attività che esulano dalla prassi consolidata.	E' pronta/pronto a farsi carico di attività che esulano dalla prassi consolidata mantenendo uno spirito fortemente orientato alla collaborazione .
Non gestisce efficacemente le situazioni che esulano dalla prassi consolidata.	Tende a gestire efficacemente anche le situazioni che esulano dalla prassi consolidata anche se non sempre ci riesce.	Gestisce efficacemente anche le situazioni che esulano dalla prassi consolidata.	Gestisce efficacemente anche le situazioni che esulano dalla prassi consolidata e mantiene positivo il clima del gruppo.
Non riconosce le nuove situazioni irrigidendosi sulla prassi consolidata e sul compito	Riconosce le nuove situazioni, le affronta ma chiede riscontro/supporto alle colleghe e ai colleghi e alle/ai responsabili.	Riconosce le nuove situazioni e le gestisce con efficacia nell'ambito delle proprie attività e responsabilità.	Riconosce le nuove situazioni e le gestisce con efficacia nell'ambito delle proprie attività e responsabilità; non si scoraggia e ricerca soluzioni innovative e condivise.
Quando si trova di fronte a nuove situazioni non fornisce il proprio contributo o eccede in comportamenti polemici .	Quando si trova di fronte a nuove situazioni fornisce parzialmente il proprio contributo o esprime le proprie resistenze in maniera polemica .	Quando si trova di fronte a nuove situazioni, contribuisce in maniera critica ma non polemica.	Quando si trova di fronte a nuove situazioni, contribuisce in maniera critica ma non polemica e si attiva per appoggiare e sostenere le idee che comportino un miglioramento organizzativo.

Area dell'Efficacia personale

Qualità della prestazione professionale

Qualità della prestazione professionale: Capacità di agire comportamenti di lavoro finalizzati alla qualità della prestazione professionale e dei prodotti/servizi

Livello insufficiente	Livello in sviluppo	Livello pieno	Livello eccellente
Non agisce in modo accurato nell'esecuzione del proprio lavoro e nei prodotti e servizi che eroga e non adotta mai le procedure nel modo richiesto.	Agisce in modo accurato nell'esecuzione del suo lavoro e nei prodotti e servizi che eroga soltanto quando viene sollecitata/o e adotta le procedure richieste in modo saltuario e non sempre rigoroso.	Agisce sempre in modo accurato nell'esecuzione del suo lavoro e nella realizzazione dei prodotti e servizi che eroga adottando sempre le procedure richieste in modo rigoroso.	Agisce sempre con livelli elevati di accuratezza nell'esecuzione del suo lavoro e nella realizzazione dei prodotti e servizi che eroga, concentrandosi sui dettagli e proponendo miglioramenti. Adotta sempre le procedure richieste in modo rigoroso, anche promuovendone l'importanza tra le colleghe e i colleghi.
Non garantisce, nel proprio lavoro, la la precisione e gli standard di qualità richiesti dall'Organizzazione.	Garantisce solo parzialmente e/o occasionalmente, nel proprio lavoro, la precisione necessaria e gli standard di qualità richiesti dall'Organizzazione.	Garantisce, nel proprio lavoro, la precisione necessaria e gli standard di qualità richiesti dall'Organizzazione.	Garantisce, nel proprio lavoro, livelli elevati di precisione e di qualità, a volte in modo superiore agli standard richiesti dall'Organizzazione mantenendo il rispetto dei tempi di esecuzione e promuovendo il miglioramento continuo.
Non sottopone mai a verifica l'andamento del proprio lavoro o non lo considera utile. Non conosce o non utilizza gli indicatori disponibili in modo da poter prevenire e correggere eventuali errori e ritardi e garantire il raggiungimento del risultato finale atteso.	Sottopone a verifica l'andamento del proprio lavoro solo occasionalmente e se sollecitata/o ad utilizzare gli indicatori disponibili per il monitoraggio per prevenire e correggere eventuali errori e ritardi e garantire il raggiungimento del risultato finale atteso.	Sottopone a verifica l'andamento del proprio lavoro regolarmente e in autonomia utilizzando gli indicatori disponibili per il monitoraggio per prevenire e correggere eventuali errori e ritardi e garantire il raggiungimento del risultato finale atteso.	Effettua regolarmente e con continuità verifiche sull'andamento del suo lavoro utilizzando in autonomia gli indicatori disponibili per il monitoraggio, a volte anche proponendone di ulteriori, per prevenire e correggere eventuali errori e ritardi e garantire il raggiungimento del risultato finale atteso. In caso di errori o di problematiche nel processo, ne individua le cause e attiva o propone azioni correttive condividendole con le collleghe e i colleghi e con la/il responsabile per lo sviluppo di buone pratiche.
Non lavora con la dovuta attenzione ai livelli di qualità attesi nello svolgimento delle proprie funzioni	Non sempre lavora con la dovuta attenzione ai livelli di qualità attesi nello svolgimento delle proprie funzioni	Lavora con la dovuta attenzione ai livelli di qualità attesi nello svolgimento delle proprie funzioni	Lavora con la dovuta attenzione ai livelli di qualità attesi nello svolgimento delle proprie funzioni ed è capace di promuovere tale comportamento all'interno del gruppo di lavoro

Area dell'Efficacia personale

Consapevolezza del proprio lavoro

Consapevolezza del proprio lavoro: analizzare il proprio operato riconoscendo ed accettando anche eventuali margini di miglioramento e impegnandosi per risolvere eventuali problemi

Livello insufficiente	Livello in sviluppo	Livello pieno	Livello eccellente
Evita il feedback sul proprio operato e non riesce a confrontarsi costruttivamente nel caso le/gli vengano fatti notare errori.	Non sempre ricerca il feedback sul proprio operato ma si confronta costruttivamente nel caso le/gli vengano fatti notare errori.	Ricerca il feedback sul proprio operato e si confronta costruttivamente con le colleghe e i colleghi e con la/il responsabile .	Promuove e orienta i comportamenti del gruppo di lavoro verso una continua attività di feedback sul risultato del lavoro.
Non fa tesoro degli errori commessi, persistendo in comportamenti non efficaci.	Riconosce gli errori e tende a riorientare il proprio comportamento ma non sempre ci riesce .	Fa tesoro degli errori commessi e riorienta il proprio comportamento per non persistere in comportamenti non efficaci.	Fa tesoro degli errori commessi, riorienta il proprio comportamento per non persistere in comportamenti non corretti e li promuove nel gruppo di lavoro.
Quando le/gli vengano fatti notare degli errori rimane indifferente/non reagisce e non condivide l'osservazione.	Quando le/gli vengano fatti notare degli errori tende a irrigidirsi e demotivarsi.	Quando le/gli vengono fatti notare dei margini di miglioramento non si irrigidisce e non si demotiva.	Quando le/gli vengono fatti notare degli errori coglie l'occasione per introdurre, nell'ambito delle proprie responsabilità, miglioramenti di processoa
Tende a tenere per sè gli errori significativi commessi.	Tende a giustificarsi a fronte di errori significativi commessi senza però coglierne la rilevanza.	Utilizza anche gli errori come occasione di miglioramento .	Si confronta con le colleghe e i colleghi su errori significativi e li utilizza come opportunità di miglioramento mettendo a disposizione del gruppo l'apprendimento realizzato.

Area dell'Efficacia personale

Coinvolgimento nei processi lavorativi

Coinvolgimento nei processi lavorativi: Coinvolgimento diretto ed attivo nei processi e nelle attività. Orientare il proprio comportamento professionale al raggiungimento degli obiettivi stabiliti

Livello insufficiente	Livello in sviluppo	Livello pieno	Livello eccellente
Non mostra particolare interesse per le attività tipiche del gruppo, non partecipa alle riunioni, lavora in modo isolato, non frequenta i corsi di aggiornamento	Partecipa al lavoro ed alle riunioni di struttura ed ai corsi di aggiornamento solo se stimolata/o o in modo parziale	Partecipa al lavoro, alle riunioni di struttura ed ai corsi di aggiornamento con impegno e motivazione	Partecipa al lavoro, alle riunioni di struttura ed ai corsi di aggiornamento con impegno e motivazione, lavora nel gruppo in modo propositivo e stimola le colleghe e i colleghi e le collaboratrici e i collaboratori a fare altrettanto
Svolge le attività che sono di sua competenza in modo poco autonomo, ricorrendo frequentemente all'aiuto delle colleghe e dei colleghi	Non sempre svolge le attività che sono di sua competenza in modo sufficientemente autonomo, ricorrendo all'aiuto delle colleghe e dei colleghi	Svolge le attività che sono di sua competenza in modo autonomo, ricorrendo all'aiuto delle colleghe e dei colleghi in rare eccezioni	Svolge le attività di sua competenza in modo autonomo e dà supporto delle colleghe e dei colleghi in difficoltà
Di fronte alle difficoltà spesso si demotiva perdendo di vista l'obiettivo prefissato	Talvolta ha bisogno di sostegno motivazionale per raggiungere l'obiettivo	Raramente ha bisogno di sostegno motivazionale per raggiungere l'obiettivo	Dimostra tenacia e costanza nel raggiungere un obiettivo prefissato
Non ha un comportamento coerente con la mission dell'Amministrazione e del servizio	Tende ad avere un comportamento coerente con la mission dell'Amministrazione e del servizio senza però riuscirvi efficacemente	Ha un comportamento coerente con la mission dell'Amministrazione e del servizio ed orienta il proprio comportamento al rispetto dei valori dell'Amministrazione	Ha un comportamento coerente con la mission dell'Amministrazione e del servizio e orienta il proprio comportamento e quello delle colleghe e dei colleghi e delle collaboratrici e dei collaboratori al rispetto dei valori dell'Amministrazione

Area dell'Efficacia personale

Personale Neo Assunto

Personale Neo assunto: Comportamento attribuibile esclusivamente al personale neo assunto

Livello insufficiente	Livello in sviluppo	Livello pieno	Livello eccellente
Non si impegna per conoscere e rispettare linee guida, regolamenti e procedure in uso. Non pone attenzione nel proprio lavoro e non porta a termine i compiti assegnati	Si impegna per conoscere e rispettare linee guida, regolamenti e procedure in uso solo se sollecitato. Pone attenzione nel proprio lavoro in maniera discontinua e raramente porta a termine i compiti assegnati	Si impegna a conoscere e rispettare linee guida, regolamenti e procedure in uso. Procede nel proprio lavoro con attenzione e porta a termine i compiti assegnati con accuratezza	Si impegna efficamente e sistematicamente a conoscere e rispettare linee guida, regolamenti e procedure in uso. Riconosce l'importanza di procedere nel proprio lavoro con attenzione e porta a termine i compiti assegnati con accuratezza ed efficacia
Non riconosce i ruoli all'interno dell'organizzazionee non rispetta gli ambiti di competenza e responsabilità. Non si informa e non rispetta le regole di gestione del rapporto e le modalità organizzative previste nell'ente	Riconosce i ruoli all'interno dell'organizzazione in maniera discontinua e non sempre ne rispetta gli ambiti di competenza e responsabilità. Si informa e rispetta le regole di gestione del rapporto e le modalità organizzative previste nell'ente solo dopo essere stato sollecitata/o a farlo	Riconosce i ruoli all'interno dell'organizzazione rispettandone gli ambiti di competenza e responsabilità. Si informa e rispetta le regole di gestione del rapporto e le modalità organizzative previste nell'ente	Riconosce i ruoli all'interno dell'organizzazione rispettandone perfettamente gli ambiti di competenza e responsabilità. Si informa e rispetta le regole di gestione del rapporto e le modalità organizzative previste nell'ente
Non partecipa alle attività formative e di aggiornamento proposte. Mostra un atteggiamento negativo rispetto all'autoapprendimento e agli scambi con le colleghe e i colleghi più esperti	Partecipa solo se sollecitato alle attività formative e di aggiornamento proposte. Mostra un atteggiamento discontinuo rispetto all'autoapprendimento e agli scambi con le colleghe e i colleghi più esperti	Partecipa a tutte le attività formative e di aggiornamento proposte. Mostra un atteggiamento aperto rispetto all'autoapprendimento e agli scambi con le colleghe e i colleghi più esperti	Partecipa a tutte le attività formative e di aggiornamento proposte. Mostra un atteggiamento aperto e propositivo rispetto all'autoapprendimento e agli scambi con le colleghe e i colleghi più esperti
Non si relaziona in maniera costruttiva con le/i responsabili e non dimostra interesse nella costruzione di un rapporto di lavoro positivo con le colleghe e i colleghi	Si relaziona con le/ i responsabili in maniera discontinua e lavora solo se sollecitato alla costruzione di un rapporto di lavoro positivo con le colleghe e i colleghi	Si relaziona in maniera costruttiva con le/ i responsabili e lavora attivamente alla costruzione di un rapporto di lavoro positivo con le colleghe e i colleghi	E' pienamente consapevole dell'importanza di relazionarsi in maniera costruttiva conle/ i responsabili e lavora efficacemente e sistematicamente alla costruzione di un rapporto di lavoro positivo con le colleghe e i colleghi

Area realizzativa

Orientamento all'efficienza

Orientamento all'efficienza: Operare per l'eliminazione degli sprechi e delle inefficienze e per un costante miglioramento dei livelli di servizio resi all'interno ed all'esterno dell'Amministrazione

Livello insufficiente	Livello in sviluppo	Livello pieno	Livello eccellente
È discontinua/o, non ha metodo e non è veloce	Cerca di utilizzare un metodo di lavoro e si impegna	Ha metodo ed è veloce	Lavora con sistematicità e velocità e orienta in tal senso i comportamenti delle colleghe e dei colleghi e delle collaboratrici e dei collaboratori
Non dà il giusto peso al rispetto di scadenze e tempi previsti e non è puntuale rispetto agli orari stabiliti per il servizio nel quale svolge la propria attività lavorativa	Dà il giusto peso al rispetto di scadenze e tempi previsti ma non sempre vi riesce. E' puntuale rispetto agli orari stabiliti per il servizio nel quale svolge la propria attività lavorativa solo se sollecitato	Rispetta le scadenze e i tempi previsti. E' puntuale rispetto agli orari stabiliti per il servizio nel quale svolge la propria attività lavorativa	Rispetta sempre le scadenze, i tempi previsti ed è puntuale rispetto agli orari stabiliti per il servizio nel quale svolge la propria attività lavorativa orientando in tal senso i comportamenti delle colleghe e dei colleghi e delle collaboratrici e dei collaboratori
Non è consapevole delle risorse a disposizione	Si sforza di comprendere e utilizzare al meglio le risorse a disposizione	È consapevole delle risorse a disposizione e le utilizza al meglio	È consapevole delle risorse a disposizione e ricerca modalità più efficienti per svolgere un'attività o raggiungere un obiettivo
Non si concentra sulle priorità e sulle attività a valore aggiunto	Si sforza di concentrasi sulle priorità e sulle attività a valore aggiunto ma non sempre vi riesce	Si concentra sulle priorità e sulle attività a valore aggiunto, evitando di avere un approccio burocratico	Si concentra sulle priorità e sulle attività a valore aggiunto, evitando di avere un approccio burocratico e orienta in tal senso i comportamenti delle colleghe e dei colleghi e delle collaboratrici e dei collaboratori

Area realizzativa

Delega

Delega: trasferire attività alle proprie collaboratrici e ai propri collaboratori, in funzione delle competenze e potenzialità, per rendere più veloce ed efficiente il funzionamento organizzativo e favorire lo sviluppo professionale

Livello insufficiente	Livello in sviluppo	Livello pieno	Livello eccellente
Non assegna compiti e responsabilità e tende a concentrare su di sé tutte le attività	Assegna compiti e responsabilità ma solo su attività e risultati a basso valore aggiunto	Assegna compiti e responsabilità in modo coerente ai carichi di lavoro delle collaboratrici e dei collaboratori	Assegna compiti e responsabilità in modo coerente ai carichi di lavoro, alle competenze ed alle potenzialità delle collaboratrici e dei collaboratori
Non si cura di attuare una delega orientata allo sviluppo delle competenze delle collaboratrici e dei collaboratori ma solo per moltiplicare il proprio tempo	Cerca di attuare una delega orientata allo sviluppo delle competenze delle collaboratrici e dei collaboratori ma solo se da questi sollecitata/o o in modo parziale	Attua una delega orientata allo sviluppo delle competenze delle collaboratrici e dei collaboratori	Definisce un percorso di sviluppo professionale delle collaboratrici e dei collaboratori ed utilizza lo strumento della delega per sostenerle/i nello sviluppo
Non si cura di fornire tutti gli strumenti e le informazioni necessarie all'assunzione delle responsabilità sui risultati e alla loro verifica	Fornisce gli strumenti, le informazioni e l'autonomia necessarie all'assunzione delle responsabilità sui compiti assegnati ma tende a riprendere il controllo dell'attività	Fornisce gli strumenti, le informazioni e l'autonomia necessarie all'assunzione delle responsabilità sui compiti assegnati evitando di agire comportamenti delegittimanti	Fornisce gli strumenti, le informazioni e l'autonomia necessarie all'assunzione delle responsabilità sui compiti assegnati evitando di agire comportamenti delegittimanti e verifica solo il risultato dell'attività assegnata
Qualora deleghi compiti e responsabilità alle collaboratrici e ai collaboratori non le/li sostiene adeguatamente e non ne monitora strettamente le attività	Delega compiti e responsabilità alle collaboratrici e ai collaboratori ma non sempre riesce ad assicurare loro autonomia, fiducia e sostegno	Delega compiti e responsabilità alle collaboratrici e ai collaboratori ed offre loro autonomia, fiducia e sostegno	Delega compiti e responsabilità alle collaboratrici e ai collaboratori, offre loro autonomia, fiducia e sostegno e ne legittima il ruolo anche fuori dai confini della struttura organizzativa

Area realizzativa

Programmazione e organizzazione

Programmazione e organizzazione: Predefinire le attività da svolgere, identificare le priorità, organizzare le risorse disponibili e strutturare efficacemente le attività proprie, delle altre e degli altri per il raggiungimento degli obiettivi

Livello insufficiente	Livello in sviluppo	Livello pieno	Livello eccellente
Non definisce piani d'azione in termini di risorse, impegni, tempi per raggiungere gli obiettivi	Non è particolarmente efficace nel definire piani d'azione in termini di risorse, impegni, tempi per raggiungere gli obiettivi	Definisce efficacemente piani d'azione in termini di risorse, impegni, tempi per raggiungere gli obiettivi	Definisce efficacemente piani d'azione in termini di risorse, impegni, tempi per raggiungere gli obiettivi e coinvolge nel processo le proprie collaboratrici e i propri collaboratori
Non organizza il lavoro individuandone le diverse variabili, le priorità e i tempi	Tende a organizzare il lavoro individuandone le diverse variabili, le priorità e i tempi	Organizza il lavoro individuandone le diverse variabili, le priorità e i tempi	Organizza il lavoro, proprio ed altrui, individuandone le diverse variabili, le priorità e i tempi e definisce con chiarezza le mete finali e le fasi intermedie per raggiungerle
Si disinteressa dal trovare modalità operative e/o organizzative per raggiungere i risultati considerando l'impiego opportuno delle risorse (umane, tecniche ed economiche)	Si adopera anche se non sempre ci riesce per trovare modalità operative e/o organizzative per raggiungere i risultati con il migliore impiego di risorse (umane, tecniche ed economiche)	Abitualmente trova modalità operative e/o organizzative per raggiungere i risultati con il migliore impiego di risorse (umane, tecniche ed economiche)	Ricerca sistematicamente modalità operative e/o organizzative per raggiungere i risultati con il migliore impiego di risorse (umane, tecniche ed economiche) e coinvolgendo tutto il team nelle varie fasi del processo/progetto
Non dimostra sensibilità agli aspetti economici (attenzione ai costi-benefici, efficienza-qualità, risorse-risultati) rispetto alle attività di pertinenza	Pur riconoscendone l'importanza dimostra sensibilità agli aspetti economici (attenzione ai costi-benefici, efficienza-qualità, risorse-risultati) rispetto alle attività di pertinenza solo se sollecitata/o o in modo parziale	Riconosce l'importanza delle variabili economiche (attenzione ai costi-benefici; efficienza-qualità; risorse-risultati) rispetto alle attività di pertinenza	Riconosce l'importanza delle variabili economiche (attenzione ai costi-benefici; efficienza-qualità; risorse-risultati) rispetto alle attività di pertinenza ed orienta l'attenzione del gruppo di lavoro

Area realizzativa

Decisione

Decisione: scegliere tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità, tempestività anche in condizione di incertezza, carenza e complessità, stabilendo alternative possibili, valutando le conseguenze e accogliendo elementi di novità per individuare strategie piu efficaci e rapide d'azione.

Livello insufficiente	Livello in sviluppo	Livello pieno	Livello eccellente
Rifugge la responsabilità rispetto a decisioni da adottare e risultati da ottenere, non ha slancio operativo e non prende rapidamente decisioni ove richiesto.	Si assume in maniera discontinua e parziale la responsabilità per decisioni da adottare e risultati da ottenere .	Si assume personalmente la responsabilità per decisioni da adottare e risultati da ottenere e porta avanti le azioni pianificate con polso e slancio operativo prendendo rapidamente decisioni pertinenti e compiendo scelte efficaci.	Si assume personalmente la responsabilità per decisioni da adottare e risultati da ottenere e porta avanti le azioni pianificate con polso e slancio operativo prendendo rapidamente decisioni pertinenti e compiendo scelte efficaci anche in assenza di specifiche informazioni.
Non incoraggia e non sostiene le colleghe e i colleghi e il gruppo di lavoro se in difficoltà.	Incoraggia e sostiene le colleghe e i colleghi e il gruppo di lavoro se in difficoltà in maniera discontinua e parziale.	Incoraggia e sostiene le colleghe e i colleghi e il gruppo di lavoro se in difficoltà e stimola le altre e gli altri a essere autonomi e tempestivi. Resta aperta/o al confronto, ascolta e accoglie elementi di novità per individuare strategie più efficaci e rapide d'azione.	Incoraggia e sostiene le colleghe e i colleghi e il gruppo di lavoro se in difficoltà e stimola le altre e gli altri a essere autonomi e tempestivi supportandoli nella realizzazione di azioni innovative. Resta aperta/o al confronto, ascolta e accoglie elementi di novità per individuare strategie piu efficaci e rapide d'azione.
Non agisce a fronte di situazioni impreviste e critiche.	Agisce a fronte di situazioni impreviste e critiche solo se stimolata/o e sollecita/o e trovando modi alternativi per raggiungere gli obiettivi solo se supportata/o.	Agisce prontamente a fronte di situazioni impreviste e critiche persistendo negli sforzi senza scoraggiarsi di fronte ad eventuali insuccessi trovando modi alternativi per raggiungere gli obiettivi .	Agisce prontamente a fronte di situazioni impreviste e critiche persistendo negli sforzi senza scoraggiarsi di fronte ad eventuali insuccessi trovando modi alternatvi per raggiungere gli obiettivi operando affinche il gruppo di lavoro faccia lo stesso.
Se sottoposta/o a pressioni e a tempi ristretti i fatica a valutare e decidere tra più alternative in autonomia.	Se sottoposta/o a pressioni e a tempi ristretti valuta e decide tra più alternative lasciandosi influenzare e ricorrendo frequentemente al supporto della propria responsabile/del proprio responsabile e del gruppo di lavoro	Tollera pressioni senza lasciarsi influenzare. Riesce a valutare in autonomia tra più alternative anche se pressata/o da tempi ristretti.	Tollera pressioni senza lasciarsi influenzare e promuovendo tra le colleghe e i colleghi e nel gruppo di lavoro tale comportamento proattivo.Riesce sempre a valutare in autonomia tra più alternative anche se pressata/o da tempi ristretti.

Area realizzativa

Orientamento alla creazione di Valore Pubblico

Orientamento alla creazione di Valore Pubblico : creazione del valore pubblico inteso come miglioramento congiunto sia del benessere di utenti e stakeholder che della salute dell'ente stesso sempre in un'ottica di equità intergenerazionale (per i cittadini di domani) ; collaborazione con le altre amministrazioni pubbliche e aziende private fino al punto di costruire una "performance di filiera", che premi non solo le specifiche prestazioni all'interno della propria Amministrazione, ma anche e soprattutto quelle ottenute in sinergia con le altre .

Livello insufficiente	Livello in sviluppo	Livello pieno	Livello eccellente
Il suo agire organizzativo non è funzionale alla creazione di Valore Pubblico inteso come gestione razionale ed efficace delle risorse a disposizione (risorse economiche, umane, territoriali ecc) nell'ottica del soddisfacimento delle esigenze dell'utenza, delle e degli stakeholder e della cittadinanza in generale.	Il suo agire organizzativo è funzionale solo in modo parziale e discontinuo alla creazione di Valore Pubblico inteso come gestione razionale ed efficace delle risorse a disposizione (risorse economiche, umane, territoriali ecc) nell'ottica del soddisfacimento delle esigenze dell'utenza, delle e degli stakeholder e della cittadinanza in generale.	Il suo agire organizzativo è prioritariamente funzionale alla creazione di Valore Pubblico nell'ottica del soddisfacimento delle esigenze dell'utenza, delle e degli stakeholder e della cittadinanza in generale.	Il suo agire organizzativo è prioritariamente funzionale alla creazione di Valore Pubblico nell'ottica del soddisfacimento delle esigenze dell'utenza, delle e degli stakeholder e della cittadinanza in generale. Si prodiga affinche il gruppo di lavoro faccia lo stesso favorendo il miglioramento congiunto sia del benessere di utenti e stakeholder che della salute dell'ente stesso sempre in un'ottica di equità intergenerazionale (per i cittadini di domani)
Ha un approccio meramente adempimentale e autoreferenziale e non dedica risorse e/o tempo per migliorare la performance della sua struttura organizzativa e per realizzare gli obiettivi in un'ottica complessiva di promozione del valore della responsabilità.	Fa fatica a superare il tradizionale approccio adempimentale e autoreferenziale di inseguimento delle sole performance attese e dedica in maniera discontinua risorse e/o tempo per migliorare la performance complessiva della sua struttura organizzativa e per realizzare gli obiettivi in un'ottica multidimensionale di promozione del valore della responsabilità.	Dedica risorse e/o tempo per migliorare la performance complessiva della sua struttura organizzativa e per realizzare gli obiettivi in un'ottica multidimensionale di promozione del valore della responsabilità.	Dedica significative risorse e/o tempo per migliorare la performance complessiva della sua struttura organizzativa e per realizzare gli obiettivi in un'ottica multidimensionale di promozione del valore della responsabilità.
Non coopera fattivamente con le altre e gli altri dirigenti dell'ente e con gli altri soggetti pubblici e non ha come obiettivo del suo agire organizzativo la costruzione di una "performance di filiera" orientata a valorizzare non solo le specifiche prestazioni all'interno della propria Amministrazione, ma anche e soprattutto quelle ottenute in sinergia con le altre .	Coopera solo se sollecitata/o e in maniera discontinua con le altre e gli altri dirigenti e con gli altri soggetti pubblici e non ha come obiettivo del suo agire organizzativo la costruzione di una "performance di filiera" orientata a valorizzare non solo le specifiche prestazioni all'interno della propria Amministrazione, ma anche e soprattutto quelle ottenute in sinergia con le altre .	Coopera fattivamente con le altre e gli altri dirigenti e con gli altri soggetti pubblici con l'obiettivo di costruire una "performance di filiera" orientata a valorizzare non solo le specifiche prestazioni all'interno della propria Amministrazione, ma anche e soprattutto quelle ottenute in sinergia con le altre .	Coopera fattivamente con le altre e gli altri dirigenti e con gli altri soggetti pubblici con l'obiettivo di costruire una "performance di filiera" orientata a valorizzare non solo le specifiche prestazioni all'interno della propria Amministrazione, ma anche e soprattutto quelle ottenute in sinergia con le altre .
Non valorizza e supporta la capacità di agire delle singole e dei singoli componenti del gruppo. Non valuta consapevolmente e oggettivamente i contributi individuali delle risorse umane assegnate e non ha consapevolezza del fatto che la gestione strategica e integrata del capitale umano sia uno dei punti di forza nel processo di generazione del valore pubblico.	Valorizza e supporta, ma in maniera discontinua e non efficace, la capacità di agire delle singole e dei singoli componenti del gruppo.Non sempre valuta i contributi individuali delle risorse umane assegnate e non ha piena consapevolezza del fatto che la gestione strategica e integrata del capitale umano sia uno dei punti di forza nel processo di generazione del valore pubblico	Valorizza e supporta, con le leve disponibili, la capacità di agire delle singole e dei singoli componenti del gruppo. Valuta consapevolmente e oggettivamente i contributi individuali delle risorse umane assegnate e ha consapevolezza del fatto che la gestione strategica e integrata del capitale umano sia uno dei punti di forza nel processo di generazione del valore pubblico	Valorizza e supporta, con le leve disponibili, la capacità di agire delle singole e dei singoli componenti del gruppo. Valuta consapevolmente e oggettivamente i contributi individuali delle risorse umane assegnate e ha consapevolezza del fatto che la gestione strategica e integrata del capitale umano sia uno dei punti di forza nel processo di generazione del valore pubblico. Sa individuare e valorizzare i talenti.

Area realizzativa

Gestione progetti/processi

Gestione progetti/processi: Garantire una continua ed appropriata verifica dell'avanzamento dei progetti e intervenire a correzione di eventuali scostamenti, al fine di assicurare il raggiungimento degli obiettivi fissati. Semplificare i processi di lavoro

Livello insufficiente	Livello in sviluppo	Livello pieno	Livello eccellente
Non applica le tecniche per la gestione dei progetti	Applica le tecniche per la gestione dei progetti solo se sollecitata/o o in modo parziale	Applica in maniera adeguata alla situazione le tecniche per la gestione dei progetti	Applica in maniera adeguata alla situazione le tecniche per la gestione dei progetti e talvolta propone nuovi soluzioni per migliorare la qualità del progetto
Non utilizza gli indicatori a disposizione per assicurare un adeguato monitoraggio e controllo delle attività e dei risultati dei progetti	Utilizza gli indicatori a disposizione per assicurare un adeguato monitoraggio e controllo delle attività e dei risultati solo se sollecitata/o o in modo parziale	Utilizza abitualmente gli indicatori a disposizione per assicurare un adeguato monitoraggio e controllo delle attività e dei risultati	Utilizza gli indicatori a disposizione e, se necessario, ne individua degli altri per assicurare un adeguato monitoraggio e controllo delle attività e dei risultati
Opera applicando e interpretando le "regole" avendo un atteggiamento formalistico e non è orientato alla semplificazione dei processi	Tende ad operare applicando e interpretando le "regole" avendo un atteggiamento pragmatico	Opera applicando e interpretando le "regole" avendo un atteggiamento pragmatico ed orientato alla semplificazione dei processi	Opera applicando e interpretando le "regole" avendo un atteggiamento pragmatico; ricerca sistematicamente occasioni di semplificazione dei processi
Non intravede nuove opportunità di miglioramento e semplificazione organizzativa	E' disponibile a rimettere in discussione le prassi consolidate ma solo quando gli vengono segnalate nuove opportunità di miglioramento	E' disponibile a rimettere in discussione le prassi consolidate e ricerca nuove opportunità di miglioramento	Studia e si adopera continuamente alla ricerca di nuove opportunità di miglioramento e semplificazione organizzativa

Area realizzativa

Tensione al risultato

Tensione al risultato: Orientare la gestione delle attività, dei tempi, delle risorse tenendo sempre sotto controllo il raggiungimento degli obiettivi assegnati

Livello insufficiente	Livello in sviluppo	Livello pieno	Livello eccellente
Non ricerca tutte le possibili strategie per conseguire il risultato	Ricerca e individua tutte le possibili strategie per conseguire il risultato solo se sollecitata/o o in modo parziale	Ricerca e individua tutte le possibili strategie per conseguire il risultato e sceglie le più efficaci	Ricerca e individua tutte le possibili strategie per conseguire il risultato e coinvolge le colleghe e i colleghi ed il gruppo di lavoro nella scelta delle più efficaci
Non riconosce le priorità e si scoraggia di fronte ad errori e ad insuccessi	Lavora prevalentemente con la categoria concettuale dell'urgenza e tende a non scoraggiarsi di fronte ad errori e ad insuccessi	Riconosce le priorità nella prospettiva di raggiungere il risultato di maggior valore perl a cittadinanza e non si scoraggia di fronte ad errori e ad insuccessi	Agisce solo per priorità e nella prospettiva di raggiungere il risultato di maggior valore per la cittadinanza e non si scoraggia di fronte ad errori e insuccessi
Non monitora le attività, tenendo sotto controllo le diverse variabili connesse	Si sforza di monitorare le attività ma perde di vista variabili non direttamente controllabili	Monitora le attività, tenendo sotto controllo le diverse variabili connesse	Monitora le attività, tenendo sotto controllo le diverse variabili connesse, valutando opportuni correttivi e gestendo il cambiamento se richiesto o necessario
Non si attiva per superare gli ostacoli	Si attiva per superare gli ostacoli ma non si pone standard elevati di performance	Si pone standard elevati di performance e si attiva per superare gli ostacoli	Si pone standard elevati di performance, si attiva per superare gli ostacoli e orienta il comportamento dei componenti del gruppo a fare altrettanto

Area realizzativa

Distance Manager

DISTANCE MANAGER - coordinatrice/coordinatore di personale che lavora anche in modalità agile			
Livello insufficiente	**Livello in sviluppo**	**Livello pieno**	**Livello eccellente**
Coordina le proprie collaboratrici e i propri collaboratori ma fatica a definire priorità, obiettivi e scadenze e a verificare in itinere i risultati. Non favorisce l'oragnizzazione autonoma del proprio lavoro, nel rispetto delle priorità e delle scadenze assegnate.	Sa coordinare le proprie collaboratrici e i propri collaboratori definendo non sempre in maniera efficace priorità, obiettivi e scadenze e verifica solo parzialmente in itinere i risultati. Favorisce solo in parte l' organizzazione autonoma del proprio lavoro, nel rispetto delle priorità e delle scadenze assegnate.	Sa coordinare le proprie collaboratrici e i propri collaboratori definendo priorità, obiettivi e scadenze e verificando in itinere i risultati. Favorisce l'organizzazione autonoma del proprio lavoro, nel rispetto delle priorità e delle scadenze assegnate.	Sa coordinare in maniera eccellente le proprie collaboratrici e i propri collaboratori definendo priorità, obiettivi e scadenze e verificando in itinere i risultati. Stimola il gruppo di lavoro ad una organizzazione autonoma del proprio lavoro, nel rispetto delle priorità e delle scadenze assegnate, e a individure aree di possibile miglioramento.
Delega solo in parte in ottica di semplificazione del lavoro e dematerializzazione delle procedure, non mantenendo il controllo e la responsabilità dell'attività svolta dal proprio gruppo di lavoro. Non riece a mantenere un adeguato rapporto di fiducia lavorativa con le proprie collaboratrici e i propri collaboratori	Sa delegare solo in parte in ottica di semplificazione del lavoro e dematerializzazione delle procedure, pur mantenendo il controllo e la responsabilità dell'attività svolta dal proprio gruppo di lavoro. Mantiene un discreto rapporto di fiducia lavorativa con le proprie collaboratrici e i propri collaboratori.	Sa delegare in ottica di semplificazione del lavoro e dematerializzazione delle procedure, pur mantenendo il controllo e la responsabilità dell'attività svolta dal proprio gruppo di lavoro. Mantiene un rapporto di fiducia lavorativa con le proprie collaboratrici e i propri collaboratori.	Sa delegare in ottica di semplificazione del lavoro e dematerializzazione delle procedure in maniera funzionale al lavoro del gruppo, mantenendo il controllo e la responsabilità dell'attività svolta dal proprio gruppo di lavoro. Mantiene un ottimo rapporto di fiducia lavorativa con le proprie collaboratrici e i propri collaboratori, favorendoli nelle relazioni con tutto l'ente.
Mantiene solo saltuariamente un rapporto con le proprie collaboratrici e i propri collaboratori centrato sulla comunicazione, anche a distanza. Non coordina le attività in maniera condivisa e non fa circolare la conoscenza e le informazioni nel gruppo di lavoro	Mantiene solo parzialmente un rapporto con le proprie collaboratrici e i propri collaboratori centrato sulla comunicazione, anche a distanza. Non si impegna in maniera continuativa a coordinare le attività in maniera condivisa e fatica a far circolare la conoscenza e le informazioni nel gruppo di lavoro	Mantiene un rapporto con le proprie collaboratrici e i propri collaboratori centrato sulla comunicazione, anche a distanza. Coordina le attività in maniera condivisa e fa circolare la conoscenza e le informazioni nel gruppo di lavoro.	Mantiene un ottimo rapportole con le proprie collaboratrici e i propri collaboratori centrato sulla comunicazione, anche a distanza, mettendo in atto efficaci tecniche comunicatve e di ascolto. Coordina le attività in maniera condivisa e fa circolare sempre la conoscenza e le informazioni nel gruppo di lavoro.
Non aggiorna le proprie competenze digitali. Non promuove lo sviluppo e la costruzione di nuove competenze digitali nel proprio gruppo di lavoro.Non utilizza gli strumenti tecnologici disponibili per ottimizzare la collaborazione e comunicazione a distanza .	Aggiorna in maniera superficiale le proprie competenze digitali. Promuove solo in parte lo sviluppo e la costruzione di nuove competenze digitali nel proprio gruppo di lavoro. Utilizza poco gli strumenti tecnologici disponibili per ottimizzare la collaborazione e la comunicazione a distanza.	Aggiorna e coltiva le proprie competenze digitali così da essere da esempio e guida per il gruppo promuovendo la costruzione di nuove competenze digitali nel proprio gruppo di lavoro. Utilizza gli strumenti tecnologici disponibili per ottimizzare la collaborazione e la comunicazione a distanza.	Aggiorna costantemente le proprie competenze digitali così da essere da esempio e guida per il gruppo promuovendo attivamente lo sviluppo e la costruzione di nuove competenze digitali. Utilizza gli strumenti tecnologici disponibili per ottimizzare la collaborazione e la comunicazione a distanza e ne promuove la diffusione.

Smart Worker - personale che presta la propria attività lavorativa anche in modalità agile			
Livello insufficiente	**Livello in sviluppo**	**Livello pieno**	**Livello eccellente**
Non ha consapevolezza degli obiettivi assegnati, dei tempi definiti e delle procedure concordate, e non organizza a tal fine il proprio lavoro, pur nel rispetto delle regole generali del lavoro a distanza. Non riesce a tenere un equilibrio tra i tempi professionali dedicati al lavoro e i tempi dedicati alle attività private.	Ha consapevolezza solo in parte degli obiettivi assegnati, dei tempi definiti e delle procedure concordate, organizzando non sempre efficacemente a tal fine anche in maniera autonoma il proprio lavoro, pur nel rispetto delle regole generali del lavoro a distanza. Tiene in maniera discontinua un equilibrio tra i tempi professionali dedicati al lavoro e i tempi dedicati alle attività private.	Ha consapevolezza degli obiettivi assegnati, dei tempi definiti e delle procedure concordate, organizzando a tal fine anche autonomamente il proprio lavoro, sempre nel rispetto delle regole generali del lavoro a distanza. Tiene un equilibrio tra i tempi professionali dedicati al lavoro e i tempi dedicati alle attività private.	Ha profonda consapevolezza degli obiettivi assegnati, dei tempi definiti e delle procedure concordate, organizzando a tal fine anche autonomamente il proprio lavoro, sempre nel rispetto delle regole generali del lavoro a distanza. Si mostra sempre propositiva/o anche per il guppo e tiene un sempre efficace equilibrio tra i tempi professionali dedicati al lavoro e i tempi dedicati alle attività private.
Affronta situazioni imprevedibili e/o complesse, che possano accadere nell'ambito della sua attività lavorativa in modalità agile, con le stesse logiche e procedure che seguirebbe se fosse in ufficio, non coinvolgendo le colleghe e i colleghi o la/il responsabile se necessario per portare a compimento la soluzione migliore.	Affronta situazioni imprevedibili e/o complesse, che possano accadere nell'ambito della sua attività lavorativa in modalità agile, con le stesse logiche e procedure che seguirebbe se fosse in ufficio, coinvolgendo solo in parte le colleghe e i colleghi o la/il responsabile se necessario per portare a compimento la soluzione migliore.	Affronta situazioni imprevedibili e/o complesse, che possano accadere nell'ambito della sua attività lavorativa in modalità agile, con le stesse logiche e procedure che seguirebbe se fosse in ufficio, coinvolgendo le colleghe e i colleghi o la/il responsabile se necessario per portare a compimento la soluzione migliore.	Affronta situazioni imprevedibili e/o complesse, che possano accadere nell'ambito della sua attività lavorativa in modalità agile, con le stesse logiche e procedure che seguirebbe se fosse in ufficio, coinvolgendo le colleghe e i colleghi o la/il responsabile se necessario per portare a compimento la soluzione migliore e promuovendo possibili soluzioni.
Non è proattiva/o o e disponibile nella relazione a distanza con tutte le interlocutrici e gli interlocutori, interni o esterni all'Ente. Non è tempestiva/o nel dare informazioni, risposte e riscontri e attenta/o ad utilizzare il più corretto canale comunicativo.	Non è sempre proattiva/o e disponibile nella relazione a distanza con tutte le interlocutrici e gli interlocutori, interni o esterni all'Ente.Non è sempre tempestiva/o nel dare informazioni, risposte e riscontri e attenta/o ad utilizzare il più corretto canale comunicativo.	E' proattiva/o e disponibile nella relazione a distanza con tutte le interlocutrici e gli interlocutori, interni o esterni all'Ente. E' tempestiva/o nel dare informazioni, risposte e riscontri e attenta/o ad utilizzare il più corretto canale comunicativo.	E' proattiva/o e disponibile nella relazione a distanza con tutte le interlocutrici e gli interlocutori, interni o esterni all'Ente. E' tempestiva/o nel dare informazioni, risposte e riscontri e attenta/o ad utilizzare il più corretto canale comunicativo e promuove una cultura aziendale basata sulla relazione.
Utilizza non efficacacemente gli strumenti digitali e informatici a sua disposizione. E' raramente consapevole delle norme comportamentali da seguire in tale utilizzo relativamente al trattamento di tutti i dati dell'ente, anche sensibili.	Utilizza non sempre con efficacia gli strumenti digitali e informatici a sua disposizione. E' consapevole solo in parte delle norme comportamentali da seguire in tale utilizzo relativamente al trattamento di tutti i dati dell'ente, anche sensibili.	Utilizza con efficacia gli strumenti digitali e informatici a sua disposizione. E' consapevole delle norme comportamentali da seguire in tale utilizzo relativamente al trattamento di tutti i dati dell'ente, anche sensibili.	Utilizza con efficacia e dimestichezza gli strumenti digitali e informatici a sua disposizione. E' consapevole delle norme comportamentali da seguire in tale utilizzo relativamente al trattamento di tutti i dati dell'ente, anche sensibili, e condivide buone pratiche e buoni esempi di utilizzo.