

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Fattore: b) qualità dell'apporto individuale del titolare di posizione organizzativa attraverso competenze e comportamenti organizzativi e manageriali, anche in relazione alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori tenuto conto delle diverse performance degli stessi

Ciascun comportamento organizzativo è declinato su quattro livelli (**critico, in sviluppo, atteso, eccellente**) che identificano i descrittori comportamentali (comportamenti elementari osservabili). La valutazione, effettuata dal NIV, non riguarda il comportamento complessivamente inteso ma ciascuno dei suoi quattro descrittori. Per ciascuno di essi dovrà essere espresso un valore come di seguito specificato:

-livello critico	30%
-livello in sviluppo	60%
-livello atteso	90%
-livello eccellente	100%

Il livello descrittivo atteso equivale ad un livello adeguato di comportamento agito.

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

Il punteggio finale ai comportamenti organizzativi viene assegnato calcolando la media semplice fra i punteggi attribuiti a ciascun comportamento e riportando la media ottenuta al valore 40.

Per la valutazione dei comportamenti organizzativi, il NIV si avvale delle proprie conoscenze dirette, degli elementi informativi forniti dal Segretario Comunale, nonché degli esiti di apposite indagini di *customer* interne.

I comportamenti organizzativi sono classificati nelle seguenti aree:

- A) Area relazionale
- B) Area dell'innovazione
- C) Area dell'efficacia personale
- D) Area realizzativa.

I comportamenti organizzativi presi in considerazione ai fini della valutazione dei dirigenti sono i seguenti:

Area	Comportamenti e descrizione
	A.1) Orientamento al cittadino / servizio: Orientare le proprie azioni sulla base di una corretta interpretazione dei bisogni e delle esigenze dei cittadini e dei colleghi
	A.2) Integrazione nell'organizzazione: Offrire disponibilità e collaborazione per pervenire a risultati utili, condivisi e in linea con gli obiettivi dell'Ente

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Fattore: b) qualità dell'apporto individuale del titolare di posizione organizzativa attraverso competenze e comportamenti organizzativi e manageriali, anche in relazione alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori tenuto conto delle diverse performance degli stessi

A) Area Relazionale	<p>A.3) 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</p> <p>A.4) 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</p> <p>A.5) Comunicazione, ascolto e feedback: Esprimere ed esporre con chiarezza fatti e concetti a qualsiasi tipo di interlocutore, curando costantemente il linguaggio ed il feedback di ciò che si sta dicendo o scrivendo</p> <p>A.6) Gestione 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</p> <p>A.7) Valutazione e feedback continuo: utilizzare una modalità organizzata e sistemica per garantire periodicamente ai propri collaboratori momenti di confronto utili anche a valutarne le diverse capacità e prestazioni e per assicurare costantemente feedback sul loro operato.</p>
---------------------	---

B) Area dell'Innovazione	<p>Comportamenti e descrizione</p> <p>B.1) Analisi e soluzione dei problemi: Identificare con chiarezza tutte le parti che compongono un problema e analizzarne i fattori critici</p> <p>B.2) Innovazione: Analizzare situazioni nuove o complesse e valutare opportunità, impatti e rischi. Proporre, incoraggiare e sviluppare soluzioni innovative</p> <p>B.3) 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 dei colleghi/collaboratori. Disponibilità a trasmettere le proprie competenze</p> <p>B.4) Pensiero strategico: Leggere il contesto e comprendere gli scenari di sviluppo in atto guidando le attività in modo da cogliere gli aspetti più rilevanti per lo sviluppo del servizio</p> <p>B.5) Gestione del 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</p>
--------------------------	---

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Fattore: b) qualità dell'apporto individuale del titolare di posizione organizzativa attraverso competenze e comportamenti organizzativi e manageriali, anche in relazione alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori tenuto conto delle diverse performance degli stessi

Area	Comportamenti e descrizione
<p>C)</p> <p>Area dell'Efficacia personale</p>	<p>C.1) 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</p> <p>C.2) Qualità della prestazione professionale: costante attenzione all'accuratezza e qualità del proprio operato nell'espletamento delle attività e delle responsabilità affidate in conformità agli obiettivi dell'Ente</p> <p>C.3) Reazione a fronte dei propri errori: accettare i propri errori senza irrigidirsi su possibili giustificazioni e senza scaricare la responsabilità ad altri. Disponibilità ad utilizzare l'errore come occasione di apprendimento</p> <p>C.4) Partecipazione e impegno lavorativo: Coinvolgimento diretto ed attivo nei processi e nelle attività. Orientare il proprio comportamento professionale al raggiungimento degli obiettivi stabiliti</p>
Area	Comportamenti e descrizione
<p>D) Area realizzativa</p>	<p>D.1) 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</p> <p>D.2) Delega: trasferire attività ai propri collaboratori, in funzione delle competenze e potenzialità, per rendere più veloce ed efficiente il funzionamento organizzativo e favorire lo sviluppo professionale</p> <p>D.3) Programmazione e organizzazione: Predefinire le attività da svolgere, identificare le priorità, organizzare le risorse disponibili e strutturare efficacemente le attività proprie e degli altri per il raggiungimento degli obiettivi</p> <p>D.4) Decisione: scegliere tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità, tempestività anche in condizione di incertezza, carenza e complessità, stabilendo alternative possibili e valutando le conseguenze</p> <p>D.5) 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</p> <p>D.6) Tensione al risultato: Orientare la gestione delle attività, dei tempi, delle risorse tenendo sempre sotto controllo il raggiungimento degli obiettivi assegnati</p>

Di seguito, viene riportato il catalogo dei comportamenti organizzativi, che viene utilizzato sia per la valutazione dei dirigenti che per la valutazione del personale non dirigente titolare di posizione organizzativa (PO) o di alta professionalità (AP):

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Fattore: b) qualità dell'apporto individuale del titolare di posizione organizzativa attraverso competenze e comportamenti organizzativi e manageriali, anche in relazione alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori tenuto conto delle diverse performance degli stessi

A.1) Orientamento al cittadino/servizio: Orientare le proprie azioni sulla base di una corretta interpretazione dei bisogni e delle esigenze dei cittadini e dei colleghi			
Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non si interessa di comprendere e rispondere alle esigenze del cittadino/collega	Si interessa e approfondisce le esigenze del cittadino/collega solo se sollecitato o in modo parziale	Approfondisce le esigenze del cittadino/collega cercando di rispondere correttamente alle sue esigenze	Approfondisce le esigenze del cittadino/collega, risponde rapidamente alle sue esigenze e cerca anche di anticiparne eventuali bisogni inespresi
Non sempre antepone ai propri bisogni quelli del cittadino/collega	Dà priorità ai bisogni del cittadino/collega in seguito ad una esplicita richiesta dello stesso o del Segretario Comunale	Tiene conto abitualmente dei bisogni del cittadino/collega valutando le priorità di intervento	Tiene conto dei bisogni del cittadino/collega, orienta i propri comportamenti e quelli dei propri colleghi/collaboratori verso una maggiore centralità del cittadino
Utilizza sempre lo stesso approccio in dipendentemente da chi ha di fronte	Non sempre è in grado di modificare il modo di relazionarsi a seconda del tipo di interlocutore	Modifica il modo di relazionarsi a seconda del tipo di cittadino/collega	Modifica il modo di relazionarsi a seconda del tipo di cittadino/collega e orienta i comportamenti propri e del gruppo di lavoro verso un'azione più efficace
Manifesta scarso interesse e raramente verifica la soddisfazione del cittadino	Verifica la soddisfazione del cittadino solo se sollecitato o in modo parziale	Verifica abitualmente la soddisfazione del cittadino	Verifica la soddisfazione del cittadino e nel caso di malcontento intraprende azioni volte ad accrescere la soddisfazione

A.2) Integrazione nell'organizzazione: Offrire disponibilità e collaborazione per pervenire a risultati utili, condivisi e in linea con gli obiettivi			
Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Rifiuta in modo sistematico l'integrazione organizzativa e non favorisce la comunicazione con tutti i colleghi che interagiscono nel processo di erogazione del servizio	Tende a favorire l'integrazione organizzativa e la comunicazione con tutti i colleghi che interagiscono nel processo di erogazione del servizio solo se sollecitato o in modo parziale	Agisce abitualmente l'integrazione organizzativa e favorisce la comunicazione con tutti i colleghi che interagiscono nel processo di erogazione del servizio	Ricerca in modo sistematico e agisce l'integrazione organizzativa favorendo la comunicazione con tutti i colleghi che interagiscono nel processo di erogazione del servizio

*Allegato "B" al Regolamento recante
"Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance" (art. 7, D.Lgs. n. 150/2009 e s.m. e i)*

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Fattore: b) qualità dell'apporto individuale del titolare di posizione organizzativa attraverso competenze e comportamenti organizzativi e manageriali, anche in relazione alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori tenuto conto delle diverse performance degli stessi

Opera abitualmente senza tenere conto delle esigenze dei vari servizi e colleghi nel raggiungimento di risultati comuni	Tende ad operare tenendo presenti le esigenze dei vari servizi e colleghi solo per il raggiungimento di risultati che direttamente lo interessano	Opera abitualmente tenendo presenti le esigenze dei vari servizi e colleghi nel raggiungimento di risultati comuni e si adopera per anticipare eventuali criticità di processo	Opera abitualmente tenendo in mente le esigenze dei vari servizi e 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 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 dei colleghi. Svolge le proprie attività in totale sintonia con gli obiettivi dell'Ente
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

A.3) 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 distinte		
Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso
Non si integra con i membri del gruppo, non ne riconosce il ruolo, non recepisce	Si integra con i membri del gruppo; recepisce stimoli al confronto costruttivo	Si integra pienamente con i membri del gruppo valorizzando i ruoli altrui;

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Fattore: b) qualità dell'apporto individuale del titolare di posizione organizzativa attraverso competenze e comportamenti organizzativi e manageriali, anche in relazione alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori tenuto conto delle diverse performance degli stessi

stimoli al confronto costruttivo e/ o ritiene il proprio ruolo più importante di quello degli altri	solo se sollecitato o in modo parziale	confronto costruttivo	promuove il confronto costruttivo
Non contribuisce all'organizzazione del gruppo ma è attento solo ai propri compiti	Prova a contribuire all'organizzazione del gruppo ma tende a privilegiare i propri compiti	Contribuisce fattivamente all'organizzazione del gruppo	Contribuisce efficacemente all'organizzazione del gruppo ed è attento anche alla realizzazione dei compiti 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 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 dei colleghi	Nel lavoro di gruppo contribuisce per la parte di propria competenza al risultato complessivo rispettando e valorizzando i ruoli e i contributi dei colleghi

A.4) 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 critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non comunica e non orienta i membri del gruppo verso il raggiungimento dell'obiettivo comune	Comunica e orienta i membri del gruppo verso il raggiungimento dell'obiettivo comune ma non in modo efficace	Orienta e coinvolge con efficacia i membri del gruppo verso il raggiungimento dell'obiettivo comune	Orienta e coinvolge con efficacia i membri del gruppo verso il raggiungimento dell'obiettivo comune e li 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 i componenti del gruppo a fare

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Fattore: b) qualità dell'apporto individuale del titolare di posizione organizzativa attraverso competenze e comportamenti organizzativi e manageriali, anche in relazione alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori tenuto conto delle diverse performance degli stessi

Non dà feedback sulle attività realizzate e non riorienta i componenti del gruppo.	Dà feedback sulle attività realizzate ma non riorienta i componenti del gruppo e non lo coinvolge.	altrimenti con attenzione al contributo dei singoli e all'interazione tra i diversi soggetti
Non usa le leve per stimolare il senso di appartenenza al gruppo ed a senso 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	Dà e richiede sistematicamente il feedback sulle attività realizzate. Motiva il gruppo.
	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

A.5) Comunicazione, ascolto e feedback: Esprimere ed esporre con chiarezza fatti e concetti a qualsiasi tipo di interlocutore, curando costantemente il linguaggio ed il feedback di ciò che si sta dicendo o scrivendo		
Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso
Non ascolta o legge con attenzione e non comprende le richieste del cittadino/ collega	Si sforza di ascoltare o leggere con attenzione per comprendere senza pregiudizio le richieste del cittadino/ collega	Ascolta o legge con attenzione e comprende senza pregiudizio le richieste del cittadino/collega
Non verifica che la comunicazione scritta o verbale sia stata chiara, comprensibile ed esaustiva per l'interlocutore	Chiede, in maniera discontinua, conferme per accertarsi che la comunicazione scritta o verbale sia stata chiara comprensibile ed esaustiva per l'interlocutore	Chiede conferme per accertarsi che la comunicazione scritta o verbale sia stata chiara, comprensibile ed esaustiva per l'interlocutore
Non adatta la propria comunicazione a i suoi interlocutori	Prova ad adattare la propria comunicazione in funzione del suo interlocutore	Adatta la propria comunicazione e la rende comprensibile al suo interlocutore
		Ricerca attivamente conferme per accertarsi che la comunicazione scritta o verbale sia stata chiara, comprensibile ed esaustiva per l'interlocutore
		Adatta la propria comunicazione, la rende comprensibile al suo interlocutore, è capace di sintetizzare le informazioni rilevanti attivando la

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Fattore: b) qualità dell'apporto individuale del titolare di posizione organizzativa attraverso competenze e comportamenti organizzativi e manageriali, anche in relazione alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori tenuto conto delle diverse performance degli stessi

			motivazione dell'interlocutore all'ascolto
Evita il dialogo e non risponde in tempi utili	Dialoga e risponde in tempi utili solo se sollecitato	Dialoga e risponde rispettando i tempi	Dialoga e risponde tempestivamente ed efficacemente
A.6) Gestione 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 critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non gestisce il conflitto ma tende ad ignorarlo	Si sforza di gestire il conflitto ma fatica nel trovare una soluzione	Gestisce il conflitto intervenendo efficacemente nella ricerca di soluzioni	Ricerca/è attento ai segnali di mal essere organizzativo con l'intento di prevenire eventuali conflitti
Impone il proprio punto di vista senza considerare quello dei colleghi/ collaboratori	Prova a considerare il punto di vista dei colleghi/ collaboratori ma non gestisce e risolve efficacemente il conflitto	Considera il punto di vista dei colleghi/ collaboratori e trova la soluzione il più possibile condivisa	Considera il punto di vista dei colleghi/ 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 dei singoli e del cittadino	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 dei singoli e del cittadino	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 dei singoli e del cittadino	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

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Fattore: b) qualità dell'apporto individuale del titolare di posizione organizzativa attraverso competenze e comportamenti organizzativi e manageriali, anche in relazione alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori tenuto conto delle diverse performance degli stessi

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 affinché gli altri possano fare altrettanto
--	--	--	--

A.7) Valutazione e feedback continuo: utilizzare una modalità organizzata e sistematica per garantire periodicamente ai propri collaboratori momenti di confronto utili anche a valutare le diverse capacità e prestazioni e per assicurare costantemente feedback sul loro operato.			
Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non definisce preliminarmente gli oggetti di valutazione	Definisce preliminarmente gli oggetti di valutazione li condivide in parte con i propri collaboratori	Definisce con precisione gli oggetti di valutazione, li condivide pienamente con i propri collaboratori tramite colloquio preliminare	Definisce con precisione gli oggetti di valutazione, li condivide pienamente con i propri collaboratori tramite colloquio preliminare, assegnando comportamenti valorizzanti e anche sfidanti
Valuta i propri collaboratori con superficialità e solo alla fine del ciclo di valutazione	Valuta i propri collaboratori con sufficiente accuratezza, ma in maniera non del tutto omogenea e non continuativa	Valuta i propri collaboratori con accuratezza, in maniera omogenea e svolgendo colloqui anche individuali	Valuta i propri collaboratori con accuratezza, in maniera omogenea e svolgendo colloqui anche individuali, con particolare attenzione anche al continuo sviluppo professionale e al miglioramento del singolo
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 il collaboratore	Dà e richiede sistematicamente il feedback sulle attività realizzate. Motiva i comportamenti "virtuosi" dei collaboratori e riorienta i comportamenti negativi definendo interventi di sviluppo individuale

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Fattore: b) qualità dell'apporto individuale del titolare di posizione organizzativa attraverso competenze e comportamenti organizzativi e manageriali, anche in relazione alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori tenuto conto delle diverse performance degli stessi

Non differenzia i giudizi dei propri collaboratori per non creare situazioni di conflitto e non coglie i segnali deboli	Differenzia solo in parte i giudizi dei propri collaboratori e non utilizza i segnali deboli per riorientare la loro azione	Utilizza la scala di misurazione per valutare i propri collaboratori al fine di valorizzare la crescita professionale e riorientare i segnali deboli	Utilizza tutta la scala di misurazione per valutare i propri collaboratori al fine di valorizzare la crescita professionale e utilizza pienamente i segnali deboli per riorientare la loro azione
<p>B.1) Analisi e soluzione dei problemi. Identificare con chiarezza tutte le parti che compongono un problema e analizzarne i fattori critici</p>			
<p>Livello critico</p>			
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 ricevute ricercando il supporto dei colleghi	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 sollecitato o in modo parziale	Utilizza abitualmente tecniche e metodi di analisi	Utilizza abitualmente tecniche e i metodi di analisi e coinvolge i propri collaboratori/colleghi per trasmettere loro nuove conoscenze

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Fattore: b) qualità dell'apporto individuale del titolare di posizione organizzativa attraverso competenze e comportamenti organizzativi e manageriali, anche in relazione alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori tenuto conto delle diverse performance degli stessi

B.2) Innovazione: Analizzare situazioni nuove o complesse e valutare opportunità, impatti e rischi. Promuere, incoraggiare e sviluppare soluzioni	
Livello critico	Livello in sviluppo
Quasi mai propone soluzioni innovative	Solo se stimolato propone soluzioni innovative davanti alle criticità
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
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.
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 di colleghi e/o responsabili
	Livello atteso
	Propone soluzioni innovative, anche al di fuori del proprio ambito di competenza, nel rispetto dei ruoli e delle funzioni
	Propone soluzioni alternative con metodi di lavoro diversi da quelli già sperimentati, valutandone l'impatto sui risultati ed il valore per il cittadino
	Produce e accoglie idee originali dalle quali trarre spunti di applicazione innovativa e crea un clima favorevole affinché colleghi e collaboratori facciano lo stesso
	Verifica sempre la fattibilità delle idee o delle soluzioni individuate e anticipa e gestisce situazioni potenzialmente critiche

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Fattore: b) qualità dell'apporto individuale del titolare di posizione organizzativa attraverso competenze e comportamenti organizzativi e manageriali, anche in relazione alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori tenuto conto delle diverse performance degli stessi

B.3) 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 dei colleghi/collaboratori. Disponibilità a trasmettere le proprie competenze		Svil	
Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non trasmette il sapere con un linguaggio appropriato	Tende a utilizzare un linguaggio appropriato alla maturità professionale dell'interlocutore nella trasmissione del sapere senza però riuscire 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 gli interlocutori
Non identifica e sintetizza le conoscenze e capacità fondamentali per la propria professione e quella dei colleghi/collaboratori	Tende a identificare e sintetizzare le conoscenze e capacità fondamentali per la propria professione e quella dei colleghi/collaboratori ma non le trasmette in maniera sintetica e appropriata	Identifica e trasmette le conoscenze e capacità fondamentali per la propria professione e quella dei colleghi/collaboratori in maniera sintetica e appropriata	Identifica e trasmette le conoscenze e capacità fondamentali per la propria professione e quella dei colleghi/collaboratori 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 dei colleghi	Trasmette le informazioni utili per migliorare e facilitare il lavoro dei colleghi ma non si cura della comprensione delle stesse	Trasmette le informazioni utili per il lavoro dei colleghi e ne verifica la reale comprensione	Trasmette le informazioni utili per il lavoro 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 sollecitato o in modo parziale	È disponibile a trasmettere le proprie competenze	È disponibile a trasmettere le proprie competenze e crea un clima favorevole affinché gli altri facciano altrettanto

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Fattore: b) qualità dell'apporto individuale del titolare di posizione organizzativa attraverso competenze e comportamenti organizzativi e manageriali, anche in relazione alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori tenuto conto delle diverse performance degli stessi

B.4) 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 atteso	Livello eccellente
Livello critico	Livello in sviluppo		
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 colleghi e collaboratori 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 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	Abituamente 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 colleghi e 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 colleghi e collaboratori a fare altrettanto

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Fattore: b) qualità dell'apporto individuale del titolare di posizione organizzativa attraverso competenze e comportamenti organizzativi e manageriali, anche in relazione alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori tenuto conto delle diverse performance degli stessi

B.5) Gestione del 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 critico	Livello in sviluppo	Livello atteso
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 stimolato/sollecitato o in modo parziale	Recepisce i cambiamenti che gli vengono comunicati, prodigandosi per rivedere il proprio stile di lavoro
Rifiuta il cambiamento e non lo vive come fonte di nuove opportunità	Ha necessità di supporto per adeguarsi al cambiamento	Accetta i cambiamenti come fonte di nuove opportunità
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	Accetta i cambiamenti come fonte di nuove opportunità e li promuove verso il gruppo anticipando i possibili fattori di resistenza
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 stimolato e/o direttamente interessato	Reagisce positivamente a cambi di programma coinvolgendo i propri colleghi/collaboratori per facilitare il cambiamento limitandone gli impatti negativi
		Promuove il cambiamento agendo in maniera propositiva nella trasmissione delle nuove strategie

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Fattore: b) qualità dell'apporto individuale del titolare di posizione organizzativa attraverso competenze e comportamenti organizzativi e manageriali, anche in relazione alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori tenuto conto delle diverse performance degli stessi

C.1) 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 critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente	
Non si fa carico di attività al di fuori della prassi consolidata	E' pronto a farsi carico di attività che esulano dalla prassi consolidata solo se sollecitato o in modo parziale	E' pronto a farsi carico di attività che esulano dalla prassi consolidata	E' 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 ai colleghi	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	

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Fattore: b) qualità dell'apporto individuale del titolare di posizione organizzativa attraverso competenze e comportamenti organizzativi e manageriali, anche in relazione alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori tenuto conto delle diverse performance degli stessi

C.2) Qualità della prestazione professionale: costante attenzione all'acclimatazza e qualità del proprio operato nell'espletamento delle attività e delle responsabilità affidate in conformità agli obiettivi dell'Ente	
Livello critico	Livello in sviluppo
Non è preciso nello svolgere la propria attività	E' preciso nello svolgere la propria attività solo se sollecitato o in modo parziale
Non valuta la qualità del proprio operato e/o dei propri collaboratori in modo adeguato	Tende a valutare la qualità del proprio operato e/o dei propri collaboratori in modo adeguato ma non sempre ci riesce
Non utilizza gli indicatori a disposizione per monitorare lo stato della propria prestazione	Utilizza in autonomia gli indicatori a disposizione per monitorare lo stato della propria prestazione ma li utilizza solo se sollecitato o in modo parziale
Non dimostra la necessaria attenzione per il contesto istituzionale nel quale svolge la propria attività	Dimostra la necessaria attenzione per il contesto istituzionale nel quale svolge la propria attività solo se sollecitato o in modo parziale
	Livello atteso
	E' preciso nello svolgere la propria attività dimostrando attenzione ai dettagli significativi
	Valuta la qualità del proprio operato e/o dei propri collaboratori in modo adeguato e, nel caso, predispone e implementa azioni di miglioramento
	Utilizza in autonomia gli indicatori a disposizione per monitorare lo stato della propria prestazione e favorisce le condizioni affinché gli altri possano fare altrettanto
	Livello eccellente
	E' consapevole del proprio ruolo e del contesto nel quale svolge la propria attività e orienta costantemente le proprie decisioni ed i propri comportamenti alla cura dell'interesse pubblico

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Fattore: b) qualità dell'apporto individuale del titolare di posizione organizzativa attraverso competenze e comportamenti organizzativi e manageriali, anche in relazione alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori tenuto conto delle diverse performance degli stessi

C.3) Reazione a fronte dei propri errori: accettare i propri errori senza irrigidirsi su possibili giustificazioni e senza scaricare la responsabilità ad altri. Disponibilità ad utilizzare l'errore come occasione di apprendimento		Livello atteso		Livello eccellente	
Livello critico		Livello in sviluppo			
Evita il feedback sul proprio operato e non riesce a confrontarsi costruttivamente nel caso gli vengano fatti notare errori	Non sempre ricerca il feedback sul proprio operato ma si confronta costruttivamente nel caso gli vengano fatti notare errori	Ricerca il feedback sul proprio operato e si confronta costruttivamente quando gli vengano fatti notare errori	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 gli vengano fatti notare degli errori rimane indifferente/non reagisce e non condivide l'osservazione	Quando gli vengano fatti notare degli errori tende a non irrigidirsi e demotivarsi	Quando gli vengano fatti notare degli errori non si irrigidisce e non si demotiva	Quando gli vengano fatti notare degli errori coglie l'occasione per introdurre, nell'ambito delle proprie responsabilità, miglioramenti di processo		
Tende a tenere per sé gli errori significativi commessi	Tende a giustificarsi a fronte di errori significativi commessi senza però coglierne la rilevanza	Si confronta con i colleghi su errori significativi e li utilizza come opportunità di miglioramento	Si confronta con i colleghi su errori significativi e li utilizza come opportunità di miglioramento mettendo a disposizione del gruppo l'apprendimento realizzato		

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Fattore: b) qualità dell'apporto individuale del titolare di posizione organizzativa attraverso competenze e comportamenti organizzativi e manageriali, anche in relazione alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori tenuto conto delle diverse performance degli stessi

C.4) Partecipazione e impegno lavorativo: Coinvolgimento diretto ed attivo nei processi e nelle attività. Orientare il proprio comportamento professionale al raggiungimento degli obiettivi stabiliti		Orientare il proprio comportamento	
Livello critico		Livello in sviluppo	Livello atteso
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 stimolato 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 colleghi e collaboratori a fare altrettanto
Svolge le attività che sono di sua competenza in modo poco autonomo, ricorrendo frequentemente all'aiuto dei colleghi	Non sempre svolge le attività che sono di sua competenza in modo sufficientemente autonomo, ricorrendo all'aiuto dei colleghi	Svolge le attività che sono di sua competenza in modo autonomo, ricorrendo all'aiuto dei colleghi in rare eccezioni	Svolge le attività di sua competenza in modo autonomo e dà support o ai 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 dei colleghi/collaboratori al rispetto dei valori dell'amministrazione

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Fattore: b) qualità dell'apporto individuale del titolare di posizione organizzativa attraverso competenze e comportamenti organizzativi e manageriali, anche in relazione alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori tenuto conto delle diverse performance degli stessi

D.1) 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 critico	Livello in sviluppo
È discontinuo, non ha metodo e non è veloce	Cerca di utilizzare un metodo di lavoro e si impegna
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
Non è consapevole delle risorse a disposizione	Si sforza di comprendere e utilizzare al meglio le risorse a disposizione
Non si concentra sulle priorità e sulle attività a valore aggiunto	Si sforza di concentrarsi sulle priorità e sulle attività a valore aggiunto ma non sempre vi riesce
	Livello atteso
	Ha metodo ed è veloce
	Rispetta le scadenze e i tempi previsti. E' puntuale rispetto agli orari stabiliti per il servizio nel quale svolge la propria attività lavorativa
	È consapevole delle risorse a disposizione e le utilizza al meglio
	Si concentra sulle priorità e sulle attività a valore aggiunto, evitando di avere un approccio burocratico
	Livello eccellente
	Lavora con sistematicità e velocità e orienta in tal senso i comportamenti di colleghi e collaboratori
	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 di colleghi e collaboratori
	È consapevole delle risorse a disposizione e ricerca modalità più efficienti per svolgere un'attività o raggiungere un obiettivo
	Si concentra sulle priorità e sulle attività a valore aggiunto, evitando di avere un approccio burocratico e orienta in tal senso i comportamenti di colleghi e collaboratori

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Fattore: b) qualità dell'apporto individuale del titolare di posizione organizzativa attraverso competenze e comportamenti organizzativi e manageriali, anche in relazione alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori tenuto conto delle diverse performance degli stessi

D.2) Delega: trasfondere attività ai propri collaboratori, in funzione delle competenze e potenzialità, per rendere più veloce ed efficiente il funzionamento organizzativo e favorire lo sviluppo professionale		Livello atteso		Livello eccellente			
Livello critico		Livello in sviluppo		Livello atteso		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 dei collaboratori	Assegna compiti e responsabilità in modo coerente ai carichi di lavoro dei collaboratori	Assegna compiti e responsabilità in modo coerente ai carichi di lavoro, alle competenze ed alle potenzialità dei collaboratori			
Non si cura di attuare una delega orientata allo sviluppo delle competenze dei collaboratori ma solo se da questi sollecitato o in modo parziale	Cerca di attuare una delega orientata allo sviluppo delle competenze dei collaboratori ma solo se da questi sollecitato o in modo parziale	Attua una delega orientata allo sviluppo delle competenze dei collaboratori	Attua una delega orientata allo sviluppo delle competenze dei collaboratori	Definisce un percorso di sviluppo professionale dei collaboratori ed utilizza lo strumento della delega per sostenerli 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	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 ai collaboratori non li sostiene adeguatamente e non ne monitora strettamente le attività	Delega compiti e responsabilità ai collaboratori ma non sempre riesce ad assicurarli autonomia, fiducia e sostegno	Delega compiti e responsabilità ai collaboratori ed offre loro autonomia, fiducia e sostegno	Delega compiti e responsabilità ai collaboratori ed offre loro autonomia, fiducia e sostegno	Delega compiti e responsabilità ai collaboratori, offre loro autonomia, fiducia e sostegno e ne legittima il ruolo anche fuori dai confini della struttura organizzativa			

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Fattore: b) qualità dell'apporto individuale del titolare di posizione organizzativa attraverso competenze e comportamenti organizzativi e manageriali, anche in relazione alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori tenuto conto delle diverse performance degli stessi

D.3) Programmazione e organizzazione: Predefinire le attività da svolgere, identificare le priorità, organizzare le risorse disponibili e stimolare efficacemente le attività proprie degli altri per il raggiungimento degli obiettivi			
Livello critico	Livello in sviluppo		
Livello atteso	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 e coinvolge nel processo i propri collaboratori	Definisce efficacemente piani d'azione in termini di risorse, impegni, tempi per raggiungere gli obiettivi, le priorità e i tempi e definisce con chiarezza le mete finali e le fasi intermedie per raggiungerle
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 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
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)	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
Non dimostra sensibilità agli aspetti economici (attenzione ai costi-benefici, efficienza-qualità, risorse-risultati) rispetto alle attività di pertinenza	Pur riconoscendo l'importanza dimostra sensibilità agli aspetti economici (attenzione ai costi-benefici, efficienza-qualità, risorse-risultati) rispetto alle attività di pertinenza solo se sollecitato o in modo parziale	Riconosce l'importanza delle variabili economiche (attenzione ai costi-benefici; efficienza-qualità; risorse-risultati) rispetto alle attività di pertinenza	

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Fattore: b) qualità dell'apporto individuale del titolare di posizione organizzativa attraverso competenze e comportamenti organizzativi e manageriali, anche in relazione alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori tenuto conto delle diverse performance degli stessi

D.4) Decisioni sceltiere tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità, tempestività anche in condizione di incertezza, carenze e complessità, stabilendo alternative possibili e valutando le conseguenze		Livello eccellente	
Livello critico		Livello atteso	
Non prende decisioni di fronte a problemi complessi	Si sforza di decidere anche di fronte a problemi complessi ma ricerca il consenso del proprio responsabile	Prende decisioni in autonomia anche di fronte a problemi complessi	Elabora e prende decisioni di fronte a problemi complessi e con rilevante impatto organizzativo
Non decide in autonomia nell'ambito della propria area di responsabilità	Si sforza di decidere in autonomia nell'ambito della propria area di responsabilità	Decide in autonomia nell'ambito della propria area di responsabilità	Decide in autonomia nell'ambito delle proprie responsabilità e nel rispetto dei tempi
Rifugge la responsabilità delle proprie scelte	Tende a distribuire la responsabilità delle proprie scelte poco efficaci ad eventi esterni o da lui non dipendenti	Si assume sempre la responsabilità delle proprie scelte	Si assume sempre la responsabilità delle proprie scelte e crea un clima collaborativo per orientare in tal senso i comportamenti dei propri colleghi/collaboratori
Se pressato da tempi ristretti fatica a valutare e decidere tra più alternative	Se pressato da tempi ristretti valuta e decide tra più alternative ricorrendo frequentemente al supporto del proprio responsabile e dei colleghi	Riesce a valutare in autonomia tra più alternative anche se pressato da tempi ristretti	Riesce sempre a valutare e decidere tra più alternative anche in condizione di stress ed in mancanza di tutte le informazioni

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Fattore: b) qualità dell'apporto individuale del titolare di posizione organizzativa attraverso competenze e comportamenti organizzativi e manageriali, anche in relazione alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori tenuto conto delle diverse performance degli stessi

D.5) 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 in sviluppo		Livello stesso		Livello eccellente	
Non applica le tecniche per la gestione dei progetti	Applica le tecniche per la gestione dei progetti solo se sollecitato 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	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	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
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 sollecitato o in modo parziale	Utilizza abitualmente gli indicatori a disposizione per assicurare un adeguato monitoraggio e controllo delle attività e dei risultati	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	Utilizza gli indicatori a disposizione e, se necessario, ne individua degli altri 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	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 ed orientato alla semplificazione dei processi	Opera applicando e interpretando le "regole" avendo un atteggiamento pragmatico; ricerca sistematicamente occasioni di semplificazione dei processi	Opera applicando e interpretando le "regole" avendo un atteggiamento pragmatico; ricerca sistematicamente occasioni di semplificazione dei processi	Opera applicando e interpretando le "regole" avendo un atteggiamento pragmatico; ricerca sistematicamente occasioni di 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	E' disponibile a rimettere in discussione le prassi consolidate e ricerca nuove opportunità di miglioramento	E' disponibile a rimettere in discussione le prassi consolidate e ricerca nuove opportunità di miglioramento	E' disponibile a rimettere in discussione le prassi consolidate e ricerca 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

*Allegato "B" al Regolamento recante
"Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance" (art. 7, D.Lgs. n. 150/2009 e s.m. e i)*

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Fattore: b) qualità dell'apporto individuale del titolare di posizione organizzativa attraverso competenze e comportamenti organizzativi e manageriali, anche in relazione alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori tenuto conto delle diverse performance degli stessi

D.6) Tensione al risultato: Orientare la gestione delle attività, dei tempi, delle risorse tenendo sempre sotto controllo il raggiungimento degli obiettivi assegnati		Livello in sviluppo		Livello atteso		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 sollecitato 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 sceglie le più efficaci	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 sceglie le più efficaci	Ricerca e individua tutte le possibili strategie per conseguire il risultato e coinvolge i colleghi ed i collaboratori nella scelta delle più efficaci	Ricerca e individua tutte le possibili strategie per conseguire il risultato e coinvolge i colleghi ed i collaboratori 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 per il cittadino e non si scoraggia di fronte ad errori e ad insuccessi	Riconosce le priorità nella prospettiva di raggiungere il risultato di maggior valore per il cittadino e non si scoraggia di fronte ad errori e ad insuccessi	Riconosce le priorità nella prospettiva di raggiungere il risultato di maggior valore per il cittadino e non si scoraggia di fronte ad errori e ad insuccessi	Riconosce le priorità nella prospettiva di raggiungere il risultato di maggior valore per il cittadino 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 il cittadino 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 il cittadino e non si scoraggia di fronte ad errori e ad 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	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	Monitora le attività, tenendo sotto controllo le diverse variabili connesse, valutando opportuni correttivi e gestendo il cambiamento se richiesto o necessario	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 e si attiva per superare gli ostacoli	Si pone standard elevati di performance e si attiva per superare gli ostacoli	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	Si pone standard elevati di performance, si attiva per superare gli ostacoli e orienta il comportamento dei componenti del gruppo a fare altrettanto