

## Allegato 8

### DESCRIPTORI DEI COMPORTAMENTI - DIRIGENTI PRIMA FASCIA

CATEGORIA	COMPORTAMENTO	DESCRIPTORI	Punteggio
LEADERSHIP	<u>visione strategica</u> : cogliere l'evoluzione futura degli scenari organizzativi individuando le linee guida utili a sviluppare azioni nel lungo termine, indirizzando di conseguenza anche le azioni di breve periodo.	<u>Livello "Alto"</u> : coglie puntualmente e con tempestività l'evoluzione degli scenari organizzativi individuando ogni volta con precisione i percorsi da seguire sia nel breve che nel lungo periodo e le consequenziali linee guida.	1,0
		<u>Livello "Medio"</u> : coglie l'evoluzione degli scenari organizzativi individuando i percorsi da seguire sia nel breve che nel lungo periodo e le consequenziali linee guida.	0,8
		<u>Livello "Basso"</u> : non sempre coglie l'evoluzione degli scenari organizzativi nel breve e nel lungo periodo individuando le consequenziali linee guida.	0,6
	<u>orientamento ai risultati</u> : indirizzare costantemente la propria e l'altrui attività al conseguimento degli obiettivi previsti, fornendo un livello di prestazione coerente alla natura e all'importanza degli stessi; operare ponendosi obiettivi di elevato profilo, superiori alle attese e sfidanti, utilizzando modalità di lavoro individuali e di team adatte al raggiungimento di nuovi standard	<u>Livello "Alto"</u> : si pone obiettivi sfidanti e di alto profilo e ogni sua azione è costantemente indirizzata al raggiungimento di essi mediante l'utilizzo di modalità organizzative sempre più performanti.	1,0
		<u>Livello "Medio"</u> : non tutti gli obiettivi che si pone sono di alto profilo e la sua attività, seppur generalmente indirizzata al loro raggiungimento, non utilizza sempre modalità organizzative particolarmente performanti.	0,8
		<u>Livello "Basso"</u> : si pone obiettivi di non elevato profilo al raggiungimento dei quali si dedica con un impegno ad essi commisurato senza adottare modalità organizzative particolarmente performanti ma adeguandosi agli standard prestazionali.	0,6

CATEGORIA	COMPORTAMENTO	DESCRITTORI	Punteggio
	prestazionali.		
	<u>leadership professionale</u> : assumere un ruolo di riferimento, guida e responsabilità verso gli altri (collaboratori, colleghi, superiori), mobilitando con la propria influenza le energie intellettuali ed emotive del gruppo verso gli obiettivi prefissati e il miglioramento continuo degli standard di lavoro.	<p><u>Livello "Alto"</u>: è un punto di riferimento continuo per tutte le persone con le quali collabora che stimola costantemente verso il miglioramento delle prestazioni con rilevante incisività.</p> <p><u>Livello "Medio"</u>: spesso è punto di riferimento per tutte le persone con le quali collabora, che stimola verso il miglioramento delle prestazioni con buona incisività.</p> <p><u>Livello "Basso"</u>: solo saltuariamente è un punto di riferimento per coloro con i quali collabora e limitata è la spinta verso il miglioramento delle prestazioni.</p>	<p>1,0</p> <p>0,8</p> <p>0,6</p>
	<b>PROBLEM SOLVING</b>		
	<u>flessibilità</u> : adattare il proprio approccio alle mutevoli caratteristiche del contesto, promuovendo o accettando cambiamenti nella propria unità organizzativa o nel proprio ruolo; agire con apertura mentale e disponibilità rispetto ad eventi non previsti e non ordinari.	<p><u>Livello "Alto"</u>: affronta senza problemi eventi non previsti e non ordinari e si fa spesso promotore di cambiamenti della propria unità organizzativa o del proprio ruolo.</p> <p><u>Livello "Medio"</u>: gestisce talvolta con qualche difficoltà eventi non previsti e non ordinari e solo in alcune occasioni si fa promotore di cambiamenti della propria unità organizzativa o del proprio ruolo.</p> <p><u>Livello "Basso"</u>: gestisce con difficoltà eventi non previsti e non ordinari e raramente si fa promotore di cambiamenti della propria unità organizzativa o del proprio ruolo.</p>	<p>1,0</p> <p>0,8</p> <p>0,6</p>
	<u>capacità di iniziativa e di soluzione dei problemi</u> , di valutazione dell'impatto della regolamentazione e di affrontare	<p><u>Livello "Alto"</u>: trova la soluzione migliore ai problemi e affronta adeguatamente tutte le novità che si presentano.</p> <p><u>Livello "Medio"</u>: non sempre trova la soluzione migliore ai problemi e affronta</p>	<p>1,0</p> <p>0,8</p>

CATEGORIA	COMPORTAMENTO	DESCRITTORI	Punteggio
	situazioni nuove	in modo adeguato le novità che si presentano. <u>Livello “Basso”</u> : raramente trova la soluzione migliore ai problemi e affronta in modo adeguato le novità che si presentano.	0,6
MANAGEMENT	<u>programmazione</u> : impostare, attuare e controllare progetti e programmi nel rispetto dei tempi; individuare e all’occorrenza ridefinire le priorità reali nel breve/medio periodo allocando conseguentemente le risorse (economiche, tecniche, umane).	<u>Livello “Alto”</u> : programma le attività con la massima accuratezza e garantisce il rispetto dei tempi, la corretta individuazione delle priorità e l’appropriata allocazione delle risorse.	1,0
		<u>Livello “Medio”</u> : programma le attività con apprezzabile accuratezza e garantisce il più delle volte il rispetto dei tempi, la corretta individuazione delle priorità e l’appropriata allocazione delle risorse .	0,8
		<u>Livello “Basso”</u> : raramente programma le attività con la massima accuratezza e garantisce il rispetto dei tempi, la corretta individuazione delle priorità e l’appropriata allocazione delle risorse.	0,6
	<u>motivazione e sviluppo risorse</u> : individuare i bisogni, le competenze e le aspirazioni delle persone, riconoscendo i successi e affrontando costruttivamente i punti deboli per creare reali opportunità di crescita e realizzazione.	<u>Livello “Alto”</u> : i suoi collaboratori risultano essere estremamente motivati in quanto regolarmente ne individua bisogni, competenze, aspirazioni e garantisce loro costanti opportunità di crescita e realizzazione.	1,0
		<u>Livello “Medio”</u> : i suoi collaboratori non sempre risultano essere molto motivati in quanto non ne individua con continuità bisogni, competenze, aspirazioni e non garantisce loro, con regolarità, opportunità di crescita e realizzazione.	0,8
		<u>Livello “Basso”</u> : i suoi collaboratori raramente risultano essere molto motivati in quanto non presta sufficiente attenzione all’individuazione dei loro bisogni, competenze, aspirazioni, e non ne facilita opportunità di crescita e	0,6

CATEGORIA	COMPORTAMENTO	DESCRITTORI	Punteggio
		realizzazione.	
RELAZIONI E INTEGRAZIONE NELL'ORGANIZZAZIONE	<u>visione integrata</u> : guardare oltre gli interessi dell'unità organizzativa di appartenenza, collocando la propria azione all'interno di più ampi contesti e sistemi di relazioni; promuovere azioni tese all'integrazione tra funzioni e alla collaborazione per un risultato comune	<u>Livello "Alto"</u> : imposta, ogni volta che ve ne sia necessità, l'attività della sua unità organizzativa basandosi sull'integrazione sistematica e sulla collaborazione con altre strutture e prevedendo la gestione di vasti sistemi di relazioni anche in contesti diversi.	1,0
		<u>Livello "Medio"</u> : non sempre imposta, anche quando necessario, l'attività della sua unità organizzativa basandosi sull'integrazione e collaborazione con altre strutture e prevedendo la gestione di sistemi di relazioni di una certa entità e appartenenti a contesti diversi.	0,8
		<u>Livello "Basso"</u> : l'attività della sua unità organizzativa non si basa, talvolta, anche quando necessario, sull'integrazione e la collaborazione con altre strutture e non prevede la gestione di sistemi di relazioni, soprattutto se appartenenti a contesti diversi.	0,6
	<u>capacità di collaborazione ed integrazione</u> nei processi di servizio; creare e mantenere una rete di relazioni e sinergie funzionali alla corretta gestione delle attività e all'immagine dell'Amministrazione, con partner interni ed esterni, <i>stakeholder</i> e soggetti istituzionali	<u>Livello "Alto"</u> : partner interni ed esterni, <i>stakeholder</i> e soggetti istituzionali sono costantemente coinvolti nella gestione delle attività di competenza valorizzando appieno il loro contributo e l'apporto di sinergie funzionali.	1,0
		<u>Livello "Medio"</u> : partner interni ed esterni, <i>stakeholder</i> e soggetti istituzionali non sempre sono coinvolti nella gestione delle attività di competenza, limitando così il loro contributo e l'apporto di sinergie funzionali.	0,8
		<u>Livello "Basso"</u> : partner interni ed esterni, <i>stakeholder</i> e soggetti istituzionali sono poco coinvolti nella gestione delle attività di competenza, rendendo in tal modo trascurabile il loro possibile contributo e l'apporto di sinergie	0,6

CATEGORIA	COMPORTAMENTO	DESCRITTORI	Punteggio
		funzionali.	
CAPACITA' DI VALUTARE I COLLABORATORI	<u>capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori</u>	<u>Livello "Alto"</u> : i collaboratori ricevono una valutazione personalizzata e differenziata grazie ad una attenta analisi della realtà dei fatti (anche se, talvolta, il punteggio finale può essere lo stesso).	1,0
		<u>Livello "Medio"</u> : i collaboratori non sempre ricevono una valutazione personalizzata e differenziata e basata su una attenta analisi della realtà dei fatti (di conseguenza il punteggio finale tende a essere il medesimo con maggiore frequenza).	0,8
		<u>Livello "Basso"</u> : i collaboratori non ricevono quasi mai una valutazione personalizzata e differenziata (il punteggio finale tende a coincidere).	0,6

## DESCRITTORI DEI COMPORTAMENTI – DIRIGENTI SECONDA FASCIA

CATEGORIA	COMPORTAMENTO	DESCRITTORI	Punteggio
LEADERSHIP	<u>capacità d'orientamento</u> : orientare i comportamenti relazionali e comunicativi per guidare alla realizzazione dei risultati.	<u>Livello "Alto"</u> : induce regolarmente nei propri collaboratori comportamenti finalizzati al raggiungimento dei risultati desiderati.	1,0
		<u>Livello "Medio"</u> : non sempre induce nei propri collaboratori comportamenti finalizzati al raggiungimento dei risultati desiderati.	0,8
		<u>Livello "Basso"</u> : di rado induce nei propri collaboratori comportamenti finalizzati al raggiungimento dei risultati desiderati.	0,6
	<u>leadership professionale</u> : agire sapendo di rappresentare la cultura e i valori dell'organizzazione promuovendo il cambiamento organizzativo; rivedere le scelte alla luce dei feed-back ricevuti e guidare l'organizzazione verso la valorizzazione della partecipazione individuale.	<u>Livello "Alto"</u> : è un punto di riferimento continuo per tutte le persone con le quali collabora che stimola costantemente verso il miglioramento delle prestazioni con rilevante incisività.	1,0
		<u>Livello "Medio"</u> : spesso è punto di riferimento per tutte le persone con le quali collabora, che stimola verso il miglioramento delle prestazioni con buona incisività.	0,8
		<u>Livello "Basso"</u> : solo saltuariamente è un punto di riferimento per coloro con i quali collabora e limitata è la spinta verso il miglioramento delle prestazioni.	0,6
	<u>orientamento al cambiamento</u> : analizzare, comprendere ed interpretare il contesto di riferimento, per attuare una serie di comportamenti volti all'evoluzione organizzativa ed al cambiamento graduale dei	<u>Livello "Alto"</u> : fa in modo che la struttura di propria competenza si evolva e si adegui prontamente ai cambiamenti in atto nello scenario di riferimento.	1,0
		<u>Livello "Medio"</u> : non sempre fa in modo che la struttura di propria competenza si evolva e si adegui ai cambiamenti in atto nello scenario di riferimento.	0,8

CATEGORIA	COMPORTAMENTO	DESCRIPTORI	Punteggio
	comportamenti e delle prassi degli interlocutori per adeguarli all'evoluzione dello scenario di riferimento	<u>Livello "Basso"</u> : di rado fa in modo che la struttura di propria competenza si evolva e si adegui ai cambiamenti in atto nello scenario di riferimento.	0,6
	<u>pensiero strategico</u> : capacità di leggere il contesto e di comprendere gli scenari di sviluppo in atto guidando le attività in modo da cogliere gli aspetti più rilevanti per lo sviluppo della funzione.	<u>Livello "Alto"</u> : sistematicamente analizza i vari scenari, individuando gli elementi più importanti in base ai quali definire strategie di sviluppo della propria funzione/attività .	1,0
		<u>Livello "Medio"</u> : non sempre analizza i vari scenari, individuando gli elementi più importanti in base ai quali definire strategie di sviluppo della propria funzione/attività.	0,8
		<u>Livello "Basso"</u> : raramente analizza i vari scenari, individuando gli elementi più importanti in base ai quali definire strategie di sviluppo della propria funzione/attività.	0,6
<b>MANAGEMENT</b>	<u>capacità decisionale</u> : scegliere tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità, tempestività anche in condizione di incertezza, carenza e complessità, stabilendo alternative possibili e valutando le conseguenze.	<u>Livello "Alto"</u> : prende costantemente decisioni che si rivelano ottimali.	1,0
		<u>Livello "Medio"</u> : spesso prende decisioni che si rivelano ottimali.	0,8
		<u>Livello "Basso"</u> : raramente prende decisioni che si rivelano ottimali.	0,6
	<u>pianificazione ed organizzazione</u> : definire e implementare, in coerenza con le necessità interne ed esterne, i piani di sviluppo delle attività; continua ricerca dell'allineamento tra il pianificato e il realizzato.	<u>Livello "Alto"</u> : La programmazione e la realizzazione delle attività sono affiancate da una attenta pianificazione e ricerca costante di allineamento tra il pianificato e il realizzato.	1,0
		<u>Livello "Medio"</u> : La programmazione e la realizzazione delle attività non sempre sono affiancate da una attenta pianificazione e ricerca costante di	0,8

CATEGORIA	COMPORTAMENTO	DESCRITTORI	Punteggio
		allineamento tra il pianificato e il realizzato. <u>Livello "Basso"</u> : La programmazione e la realizzazione delle attività di rado sono affiancate da una attenta pianificazione e ricerca costante di allineamento tra il pianificato e il realizzato.	0,6
	<u>attenzione all'esigenze dell'utenza</u> : orientare le attività e i risultati verso le esigenze prioritarie dell'utenza adeguando di conseguenza le proprie azioni in un'ottica di forte orientamento alla loro soddisfazione.	<u>Livello "Alto"</u> : il livello di soddisfazione dell'utenza (interna o esterna) rispetto alle attività di competenza si mantiene costantemente molto elevato.	1,0
		<u>Livello "Medio"</u> : il livello di soddisfazione dell'utenza (interna o esterna) rispetto alle attività di competenza non sempre raggiunge valori molto elevati.	0,8
		<u>Livello "Basso"</u> : il livello di soddisfazione dell'utenza (interna o esterna) rispetto alle attività di competenza raramente raggiunge valori molto elevati.	0,6
	<u>teamwork e motivazione collaboratori</u> : capacità di guida, informazione e coinvolgimento per generare impegno e motivazione; capacità di costruire legami nella squadra e capacità di gestire il clima interno.	<u>Livello "Alto"</u> : generalmente i collaboratori sono molto motivati e collaborativi e formano una squadra coesa che opera in un clima lavorativo fortemente positivo.	1,0
		<u>Livello "Medio"</u> : generalmente i collaboratori non sono molto motivati e collaborativi e formano una squadra non del tutto coesa che opera in un clima lavorativo sufficientemente positivo.	0,8
		<u>Livello "Basso"</u> : generalmente i suoi collaboratori sono poco motivati e collaborativi, non formano una squadra coesa ed il clima lavorativo non è del tutto positivo.	0,6

CATEGORIA	COMPORTAMENTO	DESCRITTORI	Punteggio
RELAZIONI	<u>comunicazione</u> : curare l'efficacia della comunicazione in modo da favorire lo scambio di informazioni.	<u>Livello "Alto"</u> : le informazioni di competenza sono comunicate puntualmente e messe a disposizione in modo adeguato.	1,0
		<u>Livello "Medio"</u> : le informazioni di competenza non sempre sono comunicate puntualmente e messe a disposizione in modo adeguato.	0,8
		<u>Livello "Basso"</u> : le informazioni di competenza sono di rado comunicate puntualmente e messe a disposizione in modo adeguato.	0,6
	<u>integrazione interna</u> : capacità di costruire le condizioni organizzative per raggiungere gli obiettivi; operare in costante sensibilità con l'ambiente di riferimento sviluppando l'integrazione organizzativa tra le diverse realtà dell'ente.	<u>Livello "Alto"</u> : la sua struttura agisce in modo perfettamente integrato con le altre unità organizzative.	1,0
		<u>Livello "Medio"</u> : la sua struttura agisce in modo parzialmente integrato con le altre unità organizzative.	0,8
		<u>Livello "Basso"</u> : la sua struttura agisce in modo poco integrato con le altre unità organizzative.	0,6
	<u>relazioni esterne</u> : capacità di dialogare ed interfacciarsi con interlocutori esterni qualificati.	<u>Livello "Alto"</u> : gestisce efficacemente un elevato numero di relazioni esterne.	1,0
		<u>Livello "Medio"</u> : gestisce efficacemente un non elevato numero di relazioni esterne.	0,8
		<u>Livello "Basso"</u> : gestisce efficacemente uno ridotto numero di relazioni esterne.	0,6
	<u>negoziazione e gestione dei conflitti</u> : orientare i comportamenti relazionali e comunicativi ricercando margini di trattativa per raggiungere un risultato ottimale per l'organizzazione;	<u>Livello "Alto"</u> : trova regolarmente soluzioni condivise limitando al massimo i conflitti.	1,0
		<u>Livello "Medio"</u> : non sempre trova soluzioni condivise che limitino al massimo i conflitti.	0,8

CATEGORIA	COMPORTAMENTO	DESCRIPTORI	Punteggio
	gestire le relazioni garantendo la più efficace rappresentazione degli interessi dell'ente.	<u>Livello "Basso"</u> : di rado trova soluzioni condivise che limitino al massimo i conflitti.	0,6
PROBLEM SOLVING	<u>capacità di iniziativa e di soluzione dei problemi</u> : affrontare problemi, anche nuovi, sapendo supportare i processi decisionali per ricercare le risposte più adatte ed efficaci anche in situazioni difficili e complesse.	<u>Livello "Alto"</u> : risolve autonomamente le problematiche che si presentano durante lo svolgimento delle varie attività.	1,0
		<u>Livello "Medio"</u> : non sempre risolve autonomamente le problematiche che si presentano durante lo svolgimento delle varie attività.	0,8
		<u>Livello "Basso"</u> : raramente risolve autonomamente le problematiche che si presentano durante lo svolgimento delle varie attività.	0,6
	<u>flessibilità</u> : adattare il proprio approccio alle mutevoli caratteristiche del contesto, promuovendo o accettando cambiamenti nella propria unità organizzativa o nel proprio ruolo; agire con apertura mentale e disponibilità rispetto ad eventi non previsti e non ordinari.	<u>Livello "Alto"</u> : reagisce con prontezza alla necessità di apportare cambiamenti all'unità organizzativa o al proprio ruolo.	1,0
		<u>Livello "Medio"</u> : non sempre reagisce con prontezza alla necessità di apportare cambiamenti all'unità organizzativa o al proprio ruolo.	0,8
		<u>Livello "Basso"</u> : raramente reagisce con prontezza alla necessità di apportare cambiamenti all'unità organizzativa o al proprio ruolo.	0,6
	<u>orientamento alla semplificazione</u> : comprendere e razionalizzare le necessità interne ed esterne al fine di individuare una costante gestione della complessità soprattutto in termini di semplificazione delle procedure.	<u>Livello "Alto"</u> : è disponibile e reattivo a modificare le procedure che regolano le attività di propria competenza per renderle sempre più semplici e snelle.	1,0
		<u>Livello "Medio"</u> : non sempre è disponibile a modificare le procedure che regolano le attività di propria competenza per renderle sempre più semplici e snelle.	0,8
		<u>Livello "Basso"</u> : è restio a modificare le procedure che regolano le attività di propria competenza per renderle sempre più semplici e snelle.	0,6

CATEGORIA	COMPORTAMENTO	DESCRIPTORI	Punteggio
	<u>diffusione delle conoscenze</u> : comprendere la rilevanza delle conoscenze fondamentali per l'impatto sulla prestazione, alimentarle e diffonderle superando le resistenze interne	<u>Livello "Alto"</u> : si assicura costantemente che all'interno dell'unità organizzativa di competenza siano diffuse le conoscenze necessarie.	1,0
		<u>Livello "Medio"</u> : non sempre si assicura che all'interno dell'unità organizzativa di competenza siano diffuse le conoscenze necessarie.	0,8
		<u>Livello "Basso"</u> : si assicura solo raramente che all'interno dell'unità organizzativa di competenza siano diffuse le conoscenze necessarie.	0,6
CAPACITA' DI VALUTARE I COLLABORATORI	<u>capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori</u>	<u>Livello "Alto"</u> : i collaboratori ricevono una valutazione personalizzata e differenziata grazie ad una attenta analisi della realtà dei fatti (anche se, talvolta, il punteggio finale può essere lo stesso).	1,0
		<u>Livello "Medio"</u> : i collaboratori non sempre ricevono una valutazione personalizzata e differenziata e basata su una attenta analisi della realtà dei fatti (di conseguenza il punteggio finale tende a essere il medesimo con maggiore frequenza).	0,8
		<u>Livello "Basso"</u> : i collaboratori non ricevono quasi mai una valutazione personalizzata e differenziata (il punteggio finale tende a coincidere).	0,6