

## **LA PONDERAZIONE DEI FATTORI COMPORTAMENTALI**

La ponderazione è il processo attraverso il quale viene attribuito a ciascun fattore il grado di rilevanza adeguato ai contenuti del ruolo ricoperto.

Ciascun fattore è articolato sui seguenti quattro gradi di rilevanza predefiniti ed a ciascun grado corrisponde un punteggio.

L'attribuzione del peso ponderale ad ogni fattore, per i singoli livelli di inquadramento e ruoli ricoperti dal personale, avviene nella fase propedeutica all'applicazione del sistema di valutazione, tenendo conto delle specificità professionali assegnate a ciascun ruolo nell'ambito dell'ente.

- |                   |   |
|-------------------|---|
| O - Non richiesto | Caratteristica professionale che non rientra in alcun modo fra quelle necessarie allo svolgimento delle mansioni affidate e la cui assenza non compromette il raggiungimento degli obiettivi connessi.  |
| 1 – Accessorio    | Caratteristica professionale non indispensabile per lo svolgimento delle mansioni affidate, ma il cui manifestarsi contribuisce al miglioramento del livello qualitativo e dell'efficacia del lavoro svolto ed al raggiungimento degli obiettivi. |
| 2 – Necessario    | Caratteristica professionale pienamente correlata allo svolgimento delle mansioni affidate ed al perseguimento degli obiettivi connessi.  |
| 3 – Determinante  | Caratteristica professionale indispensabile per lo svolgimento delle mansioni affidate e la cui assenza determina l'impossibilità di conseguire gli obiettivi connessi.   |

## I LIVELLI DI PRESTAZIONE

La valutazione consiste nell'assegnazione, a ciascun fattore comportamentale esaminato, del livello rilevato di prestazione da scegliere all'interno della scala di cinque gradi:

0 - Inadeguato	<p>Prestazione non rispondente agli standard, intesi come prestazione normalmente attesa all'interno della posizione, in relazione agli obiettivi assegnati, compatibili con il livello professionale dell'interessato.</p> <p>Mancato raggiungimento dei risultati attesi e del soddisfacimento dei requisiti di base della posizione con assenza contributo richiesto al raggiungimento degli obiettivi del servizio/ufficio.</p> <p>Rispetto ad un singolo o ad una pluralità di risultati/fattori, necessità di colmare ampie lacune o punti di debolezza gravi da un punto di vista qualitativo e/o quantitativo</p>
1 – Migliorabile	<p>Prestazione solo parzialmente rispondente agli standard, suscettibile di miglioramento</p> <p>Spazi di miglioramento nella prestazione e/o livello di competenza per soddisfare i requisiti della posizione</p> <p>Rispetto ad un singolo o ad una pluralità di risultati/fattori, necessità di migliorare alcuni aspetti per arrivare ad una prestazione soddisfacente da un punto di vista qualitativo e/o quantitativo</p>
2 – Adeguato	<p>Prestazione adeguata agli standard</p> <p>Rispetto ad un singolo o ad una pluralità di risultati/fattori, manifestazione di comportamenti professionali soddisfacenti da un punto di vista qualitativo e/o quantitativo</p>
3 – Buono	<p>Prestazione superiore agli standard</p> <p>Raggiungimento dei risultati attesi evidenziando professionalità, qualità ed innovazione ed apportando un contributo positivo al raggiungimento degli obiettivi di servizio/ufficio.</p>

	<p>Rispetto ad un singolo o ad una pluralità di risultati/fattori, manifestazione di comportamenti professionali piu' che soddisfacenti e produzione di risultati qualitativi e quantitativi superiori a quanto richiesto dal ruolo</p>
<p>4 - Eccellente</p>	<p>Prestazione del tutto eccezionale per qualità, continuità e ricorrenza, da assumere quale modello di riferimento.</p> <p>Realizzazione di risultati attesi, raggiungendo ottimi livelli di prestazione, con un contributo determinante agli obiettivi di servizio/ufficio ed anche favorendo il raggiungimento di risultati significativi in aree non direttamente presidiate.</p> <p>Rispetto ad un singolo o ad una pluralità di risultati/fattori, manifestazione di comportamenti professionali eccezionalmente soddisfacenti e produzione di risultati qualitative e quantitativi fuori della norma rispetto alle attese ipotizzate per il ruolo</p>

# ACCURATEZZA

Attenzione al dettaglio, capacità di svolgere i compiti assegnati con precisione e attendibilità e di fornire risultati adeguati agli standard, rispettando le procedure e/o le modalità operative definite

## Fascia 1 (2 e 3 livello)

Capacità di svolgere in modo corretto il proprio lavoro, senza commettere errori o dimenticanze e rispettando i compiti assegnati e le modalità operative

## Fascia 2 (4 livello)

Capacità di svolgere in modo corretto ed ordinato il proprio lavoro, senza commettere errori o dimenticanze e rispettando i compiti assegnati, le modalità operative e le procedure previste

## Fascia 3 (5 livello)

Capacità di portare a compimento attività tecnico/specialistiche, nel rispetto delle normative e delle procedure.

## Fascia 4 (6 livello)

Capacità di portare a compimento attività tecnico/specialistiche complesse, nel rispetto delle normative e delle procedure.

## Fascia 5 (Livelli 7, 8 e Q)

Capacità di svolgere attività di lavoro tecnico/gestionali di elevata complessità, nel rispetto delle normative e delle procedure.

# ADATTABILITA'

Propensione ad adeguarsi rapidamente ai cambiamenti di struttura e/o di obiettivi e/o di priorità e/o di procedure

## Fascia 1 (2 e 3 livello)

Propensione ad adeguarsi rapidamente ai cambiamenti di procedura, di struttura organizzativa e di supporti tecnologici.

## Fascia 2 (4 livello)

Propensione ad adeguarsi rapidamente ai cambiamenti di procedura, di struttura organizzativa e di supporti tecnologici ed a collaborare alla loro realizzazione.

## Fascia 3 (5 livello)

Capacità di adeguarsi tempestivamente ai cambiamenti di situazioni e di comportamenti, collaborando alla loro attuazione sul piano tecnologico e procedurale.

## Fascia 4 (6 livello)

Capacità di adeguarsi tempestivamente ai cambiamenti di situazioni e di comportamenti, operando concretamente per favorire la loro piena attuazione sul piano tecnologico e procedurale

## Fascia 5 (Livelli 7, 8 e Q)

Capacità di cogliere le esigenze di cambiamento di servizio/ufficio e di rispondervi con opportuna flessibilità, proponendo iniziative in merito.

# AFFIDABILITA'

Garanzia del rispetto degli impegni presi e della qualità del risultato; capacità di portare a termine gli incarichi ricevuti, assumendosi le relative responsabilità

## Fascia 1 (2 e 3 livello)

Capacità di rispettare le indicazioni ricevute, le modalità operative e le procedure attinenti le proprie mansioni e di conseguire i risultati parziali assegnati

## Fascia 2 (4 Livello)

Capacità di rispettare le indicazioni ricevute, le modalità operative e le procedure attinenti le proprie mansioni e di portare a compimento la pratica assegnata

## Fascia 3 (5 livello)

Capacità di svolgere la propria attività in maniera aderente alle procedure ed agli obiettivi del servizio/ufficio e di conseguire i risultati assegnati

## Fascia 4 (6 livello)

Capacità di svolgere la propria attività in maniera aderente alle procedure ed agli obiettivi di servizio/ufficio, collaborando fattivamente al loro raggiungimento

## Fascia 5 (Livelli 7, 8 e Q)

Capacità di assumere le responsabilità connesse al ruolo e di operare per il raggiungimento degli obiettivi di servizio/ufficio

# APPRENDIMENTO

Capacità di apprendere e capire nuove modalità operative, di razionalizzare la propria esperienza di lavoro e di assorbire nuove informazioni rilevanti per la propria attività

## Fascia 1 (2 e 3 livello)

Capacità di apprendere ed applicare nuove modalità operative tecnologiche del proprio lavoro

## Fascia 2 (4 Livello)

Capacità di apprendere ed applicare nuove modalità operative, procedurali e tecnologiche del proprio lavoro.

## Fascia 3 (5 livello)

Capacità di apprendere ed elaborare nuove conoscenze tecnico-specialistiche finalizzate allo sviluppo delle proprie competenze.

## Fascia 4 (6 livello)

Capacità di apprendere ed elaborare nuove conoscenze tecnico-specialistiche e gestionali finalizzate allo sviluppo delle proprie competenze.

## Fascia 5 (Livelli 7, 8 e Q)

Capacità di acquisire, elaborare e sviluppare conoscenze innovative e di utilizzarle per la propria crescita professionale ed il raggiungimento degli obiettivi di servizio/ufficio e lo sviluppo dei propri collaboratori.

# AUTOREVOLEZZA

Capacità di esercitare il proprio ruolo in modo corretto ed efficace per ottenere collaborazione, di fornire modelli di riferimento e di guidare le risorse attribuite verso il raggiungimento degli obiettivi, stimolando comportamenti efficaci ed orientati ai risultati

Fascia 1 (2 e 3 livello)

Fascia 2 (4 Livello)

Capacità di operare in modo autonomo, fornendo modelli di riferimento per i colleghi di lavoro.

Fascia 3 (5 livello)

Capacità di operare in modo autonomo, fornendo modelli di riferimento per i colleghi di lavoro inquadrati anche in categorie inferiori.

Fascia 4 (6 livello)

Capacità di operare in modo autonomo, fornendo modelli di riferimento per i colleghi di lavoro inquadrati in categorie inferiori, anche guidando persone e/o gruppi.

Fascia 5 (Livelli 7, 8 e Q)

Capacità di esercitare il proprio ruolo in modo corretto ed efficace, di ottenere collaborazione e di guidare le risorse assegnate verso il raggiungimento degli obiettivi di servizio/ufficio

# COMUNICAZIONE

Capacità di comunicare tempestivamente ed efficacemente, sia all'interno che all'esterno di organizzare e gestire opportunamente le informazioni, di esporre con efficacia e di trasmettere con chiarezza concetti e di utilizzare opportunamente i feedback.

## Fascia 1 (2 e 3 livello)

Capacità di comunicare in modo corretto, direttamente, con i propri colleghi e con i superiori e, in modo formale, con altri enti e di fornire informazioni agli utenti sull'attività del servizio/ufficio

## Fascia 2 (4 Livello)

Capacità di comunicare in modo corretto, direttamente, con i propri colleghi e con i superiori e, in modo formale, con altri enti e di fornire informazioni dettagliate agli utenti sull'attività del servizio/ufficio.

## Fascia 3 (5 livello)

Capacità di comunicare in modo corretto, direttamente, con il proprio servizio/ufficio, con altre unità organizzative e, in modo formale, con altri enti e di fornire agli utenti informazioni complesse sull'attività dell'ente

## Fascia 4 (6 livello)

Capacità di comunicare in modo corretto con il proprio servizio/ufficio, con altre unità organizzative e con altri enti e di sviluppare con gli utenti relazioni di natura negoziale in merito alle attività del servizio/ufficio.

## Fascia 5 (Livelli 7, 8 e Q)

Capacità di comunicare in modo corretto sia all'interno che all'esterno, svolgendo eventualmente anche funzioni di rappresentanza istituzionale, e di sviluppare con gli utenti relazioni di natura negoziale sulle attività dell'ente.

# CONTROLLO

Capacità di valutare i processi in cui si è coinvolti, le azioni proprie ed altrui ed i risultati da conseguire

## Fascia 1 (2 e 3 livello)

Capacità di valutare in termini di efficienza ed efficacia il proprio lavoro

## Fascia 2 (4 Livello)

Capacità di valutare in termini di efficienza ed efficacia il proprio lavoro e quello dei colleghi inseriti nella medesima unità operativa.

## Fascia 3 (5 livello)

Capacità di valutare in termini di efficienza ed efficacia il lavoro di piccole unità operative e lo svolgimento di attività finalizzate alla soluzione di problemi connessi all'ordinario andamento lavorativo.

## Fascia 4 (6 livello)

Capacità di valutare in termini di efficienza ed efficacia il lavoro di unità operative articolate e lo svolgimento di attività finalizzate alla soluzione di problemi nell'ambito delle funzioni di servizio/ufficio

## Fascia 5 (Livelli 7, 8 e Q)

Capacità di valutare in termini di efficienza ed efficacia il lavoro del proprio ambito di responsabilità e lo svolgimento di attività finalizzate al raggiungimento degli obiettivi di servizio/ufficio

# COORDINAMENTO

Capacità di assegnare il lavoro in modo efficiente, di responsabilizzare i propri collaboratori, di delegare parte delle proprie attività, di fornire un quadro chiaro delle rispettive competenze, di definire percorsi di sviluppo dei propri collaboratori e di motivarli adeguatamente, creando un clima che favorisca il raggiungimento degli obiettivi

Fascia 1 (2 e 3 livello)

Fascia 2 (4 Livello)

Capacità di guidare una o più squadre operative, assegnando le mansioni ai collaboratori in modo efficace e delegando parte dei compiti di propria competenza

Fascia 3 (5 livello)

Capacità di guidare piccole unità operative, nell'ambito del servizio/ufficio, assegnando le mansioni ai collaboratori in modo efficace e delegando parte dei compiti di propria competenza

Fascia 4 (6 livello)

Capacità di guidare unità operative articolate, nell'ambito del servizio/ufficio, assegnando le mansioni ai collaboratori in modo efficace e delegando parte dei compiti di propria competenza

Fascia 5 (Livelli 7, 8 e Q)

Capacità di guidare servizi/uffici, assegnando le mansioni ai collaboratori in modo efficace, delegando parte dei compiti di propria competenza e contribuendo a creare un clima capace di motivare i collaboratori e di consentire il raggiungimento degli obiettivi

# DISPONIBILITA'

Atteggiamento collaborativo di fronte alle esigenze dell'ente e/o dell'unità operativa di appartenenza

## Fascia 1 (2 e 3 livello)

Atteggiamento collaborativo, nell'ambito della propria attività, di fronte alle esigenze ordinarie dell'unità operativa di appartenenza ed impegno ad affrontare le esigenze straordinarie

## Fascia 2 (4 Livello)

Atteggiamento collaborativo, nell'ambito della propria attività, di fronte alle esigenze ordinarie dell'unità operativa di appartenenza ed impegno ad affrontare le esigenze straordinarie

## Fascia 3 (5 livello)

Atteggiamento di collaborazione ed impegno ad affrontare le esigenze, tecniche e/o procedurali, ordinarie e straordinarie dell'unità operativa di appartenenza

## Fascia 4 (6 livello)

Atteggiamento di collaborazione ed impegno ad affrontare le esigenze, tecniche e/o procedurali, ordinarie e straordinarie dell'unità operativa di appartenenza

## Fascia 5 (Livelli 7, 8 e Q)

Atteggiamento di collaborazione ed impegno ad affrontare le esigenze, tecniche e/o gestionali, ordinarie e straordinarie del servizio/ufficio posto sotto la propria responsabilità

# INIZIATIVA

Capacità di assumere corrette iniziative per lo svolgimento del proprio lavoro e di espletare il proprio ruolo in autonomia.

## Fascia 1 (2 e 3 livello)

Nell'ambito delle proprie mansioni, capacità di svolgere il lavoro in modo autonomo, rispettando le corrette modalità operative e le procedure previste

## Fascia 2 (4 Livello)

Nell'ambito delle proprie mansioni, capacità di svolgere il lavoro in modo autonomo, anche al di fuori di schemi prestabiliti, rispettando le corrette modalità operative e le procedure previste

## Fascia 3 (5 livello)

Nell'ambito delle proprie mansioni/responsabilità, capacità di assumere le corrette iniziative per lo svolgimento del proprio lavoro in modo autonomo

## Fascia 4 (6 livello)

Nell'ambito delle proprie mansioni/responsabilità, capacità di assumere le corrette iniziative per lo svolgimento in modo autonomo del lavoro da parte del servizio/ufficio di competenza

## Fascia 5 (Livelli 7, 8 e Q)

Capacità di affiancare al proprio lavoro lo sviluppo autonomo di attività, anche fuori delle proprie specifiche mansioni, utili al perseguimento degli obiettivi di servizio/ufficio

# INNOVAZIONE

Capacità di individuare, proporre e realizzare soluzioni innovative, che consentano di conseguire significativi risultati, di identificare i punti critici e di compiere una analisi selettiva delle informazioni, valutando adeguatamente le alternative.

## Fascia 1 (2 e 3 livello)

Nell'ambito delle proprie mansioni, capacità di proporre soluzioni innovative atte a migliorare il loro svolgimento in senso qualitativo e quantitativo.

## Fascia 2 (4 Livello)

Nell'ambito delle proprie mansioni, capacità di proporre soluzioni innovative, anche al di fuori di schemi prestabiliti, atti a migliorare il loro svolgimento in senso qualitativo e quantitativo

## Fascia 3 (5 livello)

Nell'ambito delle proprie mansioni/responsabilità, capacità di formulare proposte per migliorare lo svolgimento del proprio lavoro

## Fascia 4 (6 livello)

Nell'ambito delle proprie mansioni/responsabilità, capacità di formulare proposte per migliorare il livello qualitativo e di efficienza del servizio/ufficio di competenza.

## Fascia 5 (Livelli 7, 8 e Q)

Capacità di formulare proposte innovative per affrontare problemi connessi al raggiungimento degli obiettivi del servizio/ufficio di competenza.

# PIANIFICAZIONE

Capacità di formulare e di sviluppare un piano di lavoro nei tempi e nei modi opportuni

## Fascia 1 (2 e 3 livello)

Capacità di formulare piani di lavoro finalizzati alla gestione della propria attività quotidiana.

## Fascia 2 (4 Livello)

Capacità di formulare piani di lavoro finalizzati alla gestione delle attività quotidiane del proprio ufficio.

## Fascia 3 (5 livello)

Capacità di formulare piani di lavoro finalizzati alla soluzione di problemi connessi alla normale operatività del proprio servizio/ufficio e di gestirne la esecuzione.

## Fascia 4 (6 livello)

Capacità di formulare piani di lavoro finalizzati alla soluzione di problemi nell'ambito dell'attività di servizio/ufficio e di collaborare alla loro attuazione.

## Fascia 5 (Livelli 7, 8 e Q)

Capacità di formulare piani di lavoro finalizzati al raggiungimento degli obiettivi di servizio/ufficio e di coordinarne l'attuazione.

# PUNTUALITA'

Rispetto ed adesione agli orientamenti ed alle normative aziendali (orari, contratto, procedure); uso efficace del tempo disponibile, rispetto delle scadenze e gestione delle urgenze improvvise.

## Fascia 1 (2 e 3 livello)

Capacità di svolgere in modo corretto ed ordinato il proprio lavoro, utilizzando efficacemente il tempo disponibile, rispettando le scadenze assegnate e facendo fronte alle urgenze impreviste.

## Fascia 2 (4 Livello)

Capacità di svolgere in modo corretto ed ordinato il proprio lavoro, utilizzando efficacemente il tempo disponibile, rispettando le scadenze assegnate e gestendo le urgenze impreviste.

## Fascia 3 (5 livello)

Capacità di portare a compimento attività tecnico/specialistiche, nel rispetto delle scadenze definite, ed affrontando efficacemente le urgenze insorte

## Fascia 4 (6 livello)

Capacità di portare a compimento attività tecnico/specialistiche complesse, nel rispetto delle scadenze definite, ed affrontando efficacemente le urgenze insorte

## Fascia 5 (Livelli 7, 8 e Q)

Capacità di portare a compimento attività tecnico/gestionali di elevata complessità e di assumersi le relative responsabilità circa il rispetto delle scadenze e la soluzione delle urgenze

# RELAZIONE

Capacità di lavorare in gruppo mettendo le proprie competenze al servizio dell'obiettivo, di interagire con gli interlocutori interni ed esterni, di contribuire alla definizione ed alla realizzazione degli obiettivi del gruppo di lavoro e di apportare un contributo positivo alle relazioni all'interno del gruppo e con l'ambiente esterno

## Fascia 1 (2 e 3 livello)

Capacità di interagire con i colleghi di lavoro per lo svolgimento delle mansioni assegnate e di prendere parte ad un gruppo di lavoro nell'ambito del proprio servizio/ufficio

## Fascia 2 (4 Livello)

Capacità di interagire con i colleghi di lavoro per lo svolgimento delle mansioni assegnate e di collaborare fattivamente ad un gruppo di lavoro nell'ambito del proprio servizio/ufficio

## Fascia 3 (5 livello)

Capacità di interagire con i colleghi di lavoro e con le altre unità organizzative per lo svolgimento delle mansioni assegnate e di collaborare fattivamente ad un gruppo di lavoro nell'ambito del proprio servizio/ufficio

## Fascia 4 (6 livello)

Capacità di interagire con i colleghi di lavoro e con le altre unità organizzative per lo svolgimento delle mansioni assegnate e di collaborare fattivamente ad un gruppo di lavoro nell'ambito dell'ente

## Fascia 5 (Livelli 7, 8 e Q)

Capacità di proporre la costituzione di un gruppo di lavoro e di coordinarne il lavoro, finalizzato al raggiungimento di obiettivi di servizio/ufficio