



Area Operatori						
Livello 1						
interagire nel contesto pubblico	Punteggio ottenuto	realizzare valore pubblico	Punteggio ottenuto	capire il contesto pubblico	Punteggio ottenuto	Punteggio medio ottenuto
Comunicazione	10	Affidabilità	7	Consapevolezza del contesto	11	
Collaborazione	9	Accuratezza	9	Soluzione dei problemi	9	
Orientamento al servizio	15	Iniziativa	10	Consapevolezza digitale	12	
Gestione delle emozioni	12	Orientamento al risultato	12	Orientamento all'apprendimento	7	
totale ottenuto	46		38		39	41
totale massimo	64		64		64	64

Area Collaboratori						
Livello 2						
interagire nel contesto pubblico	Punteggio ottenuto	realizzare valore pubblico	Punteggio ottenuto	capire il contesto pubblico	Punteggio ottenuto	Punteggio medio ottenuto
Comunicazione	15	Affidabilità	11	Consapevolezza del contesto	10	
Collaborazione	8	Accuratezza	14	Soluzione dei problemi	10	
Orientamento al servizio	9	Iniziativa	16	Consapevolezza digitale	5	
Gestione delle emozioni	9	Orientamento al risultato	10	Orientamento all'apprendimento	10	
totale ottenuto	41		51		35	42
totale massimo	64		64		64	64

EP e Area Funzionari con incarico di responsabilità								
Livello 3								
interagire nel contesto pubblico	Punteggio ottenuto	realizzare valore pubblico	Punteggio ottenuto	capire il contesto pubblico	Punteggio ottenuto	gestire le risorse	Punteggio ottenuto	Punteggio medio ottenuto
Comunicazione	13	Affidabilità	12	Consapevolezza del contesto	13	Gestione dei processi	10	
Collaborazione	13	Accuratezza	9	Soluzione dei problemi	11	Guida del gruppo	9	
Orientamento al servizio	10	Iniziativa	8	Consapevolezza digitale	7	Sviluppo dei collaboratori	8	
Gestione delle emozioni	6	Orientamento al risultato	6	Orientamento all'apprendimento	6	Ottimizzazione delle risorse	6	
totale ottenuto	42		35		37		33	37
totale massimo	64		64		64		64	64



CAPIRE IL CONTESTO PUBBLICO

CONSAPEVOLEZZA			Punteggio
Livello	Indicatori di comportamento		
Livello 1	• Comprende le regole e le procedure del contesto in cui svolge la sua attività lavorativa	1	
	• Ha chiari i compiti e le aspettative nei suoi confronti	4	
	• Riconosce i corretti interlocutori nel suo ambito di riferimento	3	
	• Se richiesto, si adatta alle situazioni di cambiamento nelle attività e procedure	3	11
Livello 2	• Conosce le regole di funzionamento dell'organizzazione nel suo complesso	2	
	• È consapevole dell'impatto della propria attività su quella degli altri	3	
	• Individua i corretti interlocutori organizzativi a cui rivolgersi per la soluzione delle problematiche	1	
	• Riconosce le esigenze di cambiamento del contesto in cui opera	4	10
Livello 3	• Conosce gli obiettivi e le strategie organizzative dell'amministrazione	4	
	• Coglie il senso e le ricadute del suo lavoro rispetto agli obiettivi organizzativi	3	
	• Riconosce i diversi stakeholder, interni ed esterni, da coinvolgere a supporto del raggiungimento dei risultati	3	
	• Anticipa le esigenze di cambiamento nell'organizzazione	3	13

min	max	livello 1	%	livello 2	%	livello 3	%	punteggio
1	4	39	61%	35	55%	37	58%	ottenuto
		16	25%	16	25%	16	25%	minimo
		64	100%	64	100%	64	100%	massimo

SOLUZIONE DEI PROBLEMI			Punteggio
Livello	Indicatori di comportamento		
Livello 2	• Riconosce le situazioni critiche e problematiche del suo lavoro	3	
	• Raccoglie informazioni utili a comprendere meglio il problema	3	
	• È tempestivo nel comunicare il problema e la possibile ipotesi di soluzione	3	9
Livello 2	• Si accorge di eventuali situazioni critiche o problematiche, definendone il perimetro	4	
	• Approfondisce l'analisi raccogliendo dati e informazioni utili alla comprensione della situazione o del problema	1	
	• Individua possibili alternative di soluzione del problema concrete e realizzabili	4	
	• Propone tempestivamente ipotesi di soluzione coerenti con l'analisi effettuata	1	10
Livello 3	• Anche davanti a problematiche complesse, si focalizza sugli elementi rilevanti e sulle potenziali conseguenze	1	
	• Approfondisce l'analisi raccogliendo in modo sistematico dati e informazioni necessari, valutandone qualità e completezza	3	
	• Nell'analisi del problema prende in considerazione diverse fonti di dati o informazioni	3	
	• Propone tempestivamente soluzioni efficaci e potenzialmente innovative, coerenti con il contesto di riferimento	4	11

CONSAPEVOLEZZA DIGITALE			Punteggio
Livello	Indicatori di comportamento		
Livello 1	• Comprende gli impatti che i nuovi strumenti digitali e le tecnologie hanno sull'operatività del suo lavoro	4	
	• Mostra un atteggiamento aperto ai cambiamenti del suo lavoro connessi all'introduzione delle nuove tecnologie	3	
	• Se guidato, modifica il proprio modo di lavorare adeguandosi alle nuove modalità di lavoro e ai nuovi strumenti	1	
	• Affronta i problemi legati alla gestione delle nuove tecnologie in modo costruttivo e chiedendo supporto se necessario	4	12
	• Comprende la rilevanza delle innovazioni tecnologiche per il suo settore	1	



Livello 2	• Mostra un atteggiamento di interesse e curiosità verso le innovazioni tecnologiche nel proprio settore	2	5
	• Si adegua rapidamente all'uso di nuovi strumenti e modalità di lavoro cogliendone i vantaggi nella gestione delle attività (efficienza, velocità etc.)	1	
	• Affronta con entusiasmo le nuove richieste lavorative connesse all'uso delle tecnologie	1	
Livello 3	• Comprende l'importanza e gli impatti dei processi di digitalizzazione per l'organizzazione e per i clienti interni/esterni	2	7
	• Individua possibili strumenti e soluzioni tecnologiche utili a migliorare l'efficienza e ottimizzare i processi, mettendo in discussione le modalità di lavoro consuete	1	
	• Promuove con i diversi interlocutori le innovazioni da attuare, valorizzando i futuri benefici che potranno derivare da esse	1	
	• Incoraggia i colleghi nell'adozione di strumenti e nuove modalità di lavoro connessi alle nuove tecnologie	3	

ORIENTAMENTO ALL'APPRENDIMENTO

Livello	Indicatori di comportamento	Punteggio	
Livello 1	• È consapevole delle proprie necessità di aggiornamento professionale	3	7
	• Accetta i <i>feedback</i> per correggere eventuali errori	1	
	• Si concentra sull'acquisizione delle conoscenze e capacità tecniche necessarie al suo ruolo	2	
	• Coglie le opportunità di apprendimento quando si presentano	4	
Livello 2	• Apprende dall'esperienza nell'ottica di una più piena copertura del suo ruolo	4	10
	• Accoglie positivamente i <i>feedback</i> per avere un ritorno sul proprio operato	2	
	• Ricerca attivamente opportunità di apprendere cose nuove	1	
	• Struttura un progetto di crescita personale e professionale per la copertura del suo attuale ruolo	3	
Livello 3	• Affronta le situazioni con spirito critico traendone insegnamento per sé e per gli altri	1	6
	• Ricerca attivamente i <i>feedback</i> in un'ottica di miglioramento continuo	2	
	• Individua le modalità più funzionali per lo sviluppo delle sue competenze	1	
	• Struttura un progetto di crescita personale e professionale anche in virtù di un possibile avanzamento di carriera	2	



INTERAGIRE CON IL CONTESTO PUBBLICO		
COMUNICAZIONE		
Livello	Indicatori di comportamento	punteggio
Livello 1	• Si esprime in modo chiaro e lineare	4
	• Ascolta con attenzione le richieste degli interlocutori	4
	• Pone domande di chiarimento quando necessario	1
	• Risponde in modo appropriato alle domande dell'interlocutore	1
		10
Livello 2	• Trasmette contenuti in modo chiaro ed esaustivo	4
	• Ascolta con attenzione le richieste dell'interlocutore ponendo domande di approfondimento	4
	• Comunica, attraverso il linguaggio verbale e non verbale, in modo appropriato al contesto	4
	• Risponde tempestivamente alle richieste dei diversi interlocutori prestando attenzione al loro <i>feedback</i>	3
		15
Livello 3	• Esprime concetti complessi in modo chiaro e utilizzando uno stile di comunicazione efficace e credibile	1
	• Argomenta in modo convincente orientando gli interlocutori verso il risultato, evidenziando i punti di forza delle proprie opinioni	4
	• Adatta il linguaggio e lo stile di comunicazione verbale e non verbale tenendo conto del contesto, degli interlocutori e degli obiettivi dell'interazione	4
	• Verifica sistematicamente che la comunicazione sia chiara per entrambe le parti per evitare fraintendimenti	4
		13

min	max	livello 1	%	livello 2	%	livello 3	%	punteggio
1	4	46	72%	41	64%	42	66%	ottenuto
		16	25%	16	25%	16	25%	minimo
		64	100%	64	100%	64	100%	massimo

COLLABORAZIONE		
Livello	Indicatori di comportamento	punteggio
Livello 2	• Fornisce un contributo al lavoro comune	3
	• Condivide con i colleghi le informazioni utili al lavoro ed al raggiungimento degli obiettivi	2
	• Mantiene il dialogo anche davanti a differenze di opinione	4
		9
Livello 2	• Partecipa attivamente al lavoro con i colleghi contribuendo al raggiungimento dell'obiettivo condiviso	2
	• Riconosce le competenze dei colleghi	3
	• Contribuisce alla costruzione di un clima di lavoro positivo	1
	• Agisce per ridurre le contrapposizioni e per individuare soluzioni condivise con gli interlocutori	2
		8
Livello 3	• Promuove la partecipazione di tutti al raggiungimento degli obiettivi condivisi	3
	• Incoraggia il contributo dei colleghi e ne valorizza l'apporto al lavoro comune	3
	• Ricerca e promuove sinergie per individuare soluzioni comuni e condivise	4
	• Si adopera per il superamento delle divergenze e delle conflittualità, facilitando l'integrazione dei diversi punti di vista	3
		13

ORIENTAMENTO AL SERVIZIO		
Livello	Indicatori di comportamento	punteggio
Livello 1	• Dimostra attenzione alle esigenze dei clienti/utenti interni ed esterni	3
	• Pone domande per approfondire le esigenze del cliente/utente così da comprenderle al meglio	4
	• Si attiva per fornire risposte alle aspettative dei clienti/utenti	4
	• In caso di insoddisfazione del cliente/utente, si attiva immediatamente per trovare una soluzione	4
		15



Livello 2	• Comprende le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti	2	9
	• Crea continui momenti di contatto e si mostra disponibile al dialogo con clienti/utenti	4	
	• Elabora e concorda soluzioni in linea con le aspettative e i parametri di soddisfazione del cliente/utente	1	
	• Monitora il grado di soddisfazione del cliente/utente e riconosce quando è necessario apportare miglioramenti	2	
Livello 3	• Comprende ed anticipa le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti, immedesimandosi nella loro situazione	1	10
	• Si adopera per delineare soluzioni adeguate e personalizzate rispetto alle esigenze del cliente/utente	4	
	• Monitora la qualità percepita del servizio erogato, verificando il grado di soddisfazione del cliente/utente	4	
	• Identifica le priorità di intervento per il miglioramento della qualità del servizio reso all'utenza/clientela	1	



GESTIONE DELLE EMOZIONI		punteggio	
Livello	Indicatori di comportamento		
Livello 1	<ul style="list-style-type: none"> Riconosce i propri stati emotivi Nelle situazioni di stress controlla le proprie reazioni emotive negative <ul style="list-style-type: none"> Nei momenti di pressione e difficoltà, se necessario, si attiva per chiedere supporto Mantiene la giusta distanza relazionale anche in situazioni di difficoltà emotiva 	3	
		2	
		3	
		4	12
Livello 2	<ul style="list-style-type: none"> Dimostra consapevolezza delle proprie emozioni <ul style="list-style-type: none"> Calibra l'intensità e l'espressione delle sue emozioni in relazione alle diverse situazioni Nelle situazioni di stress o pressione, ricerca modalità per limitare l'impatto negativo delle sue emozioni sulle attività lavorative Mantiene modalità relazionali positive anche a fronte di conflitti 	3	
		2	
		3	
		1	9
Livello 3	<ul style="list-style-type: none"> Comprende l'impatto delle proprie emozioni sulle relazioni e sullo svolgimento delle attività Affronta le situazioni incerte o sfidanti mantenendo la calma e la lucidità <ul style="list-style-type: none"> Si impegna per mantenere un comportamento efficace e una prestazione inalterata anche in presenza di forti carichi emotivi o stress Gestisce efficacemente le relazioni anche nei momenti di tensione, conflittualità o forte coinvolgimento emotivo 	2	
		1	
		1	
		2	6



REALIZZARE IL VALORE PUBBLICO

min	max	livello 1	%	livello 2	%	livello 3	%	punteggio
1	4	38	59%	51	80%	35	55%	ottenuto
		16	25%	16	25%	16	25%	minimo
		64	100%	64	100%	64	100%	massimo

AFFIDABILITA'		punteggio
Livello	Indicatori di comportamento	
Livello 1	• Lavora rispettando le regole e le procedure organizzative	2
	• Porta avanti il suo lavoro seguendo le indicazioni ricevute	3
	• Svolge i compiti previsti rispettando gli impegni presi	1
	• Rispetta le consegne e le scadenze	1
		7
Livello 2	• Incoraggia gli altri a seguire le regole e le procedure organizzative	4
	• Porta avanti il suo lavoro seriamente nell'interesse dell'amministrazione	3
	• Gestisce responsabilmente i margini di discrezionalità previsti	3
	• Si assume la responsabilità del proprio lavoro in coerenza con le scadenze e i risultati attesi	1
		11
Livello 3	• Assume un comportamento coerente con le regole e i valori dell'ente, fungendo da modello per gli altri	2
	• Si assume la responsabilità del lavoro proprio e degli altri, anche in caso di errori	4
	• Opera in modo coerente e responsabile guadagnandosi la fiducia degli interlocutori	3
	• Garantisce lo svolgimento delle attività proprie e altrui nei tempi previsti, per tener fede agli impegni presi	3
		12
ACCURATEZZA		punteggio
Livello	Indicatori di comportamento	
Livello 2	• Opera in modo sistematico e ordinato nell'esecuzione dei compiti assegnati	4
	• Utilizza strumenti di lavoro a supporto delle proprie attività, così da lavorare in modo strutturato	2
	• Produce output completi e precisi	3
		9
Livello 2	• Definisce un metodo di lavoro rigoroso e funzionale al corretto svolgimento delle sue attività	3
	• Agisce nel rispetto degli standard qualitativi e quantitativi richiesti	4
	• Controlla più volte l'esattezza delle informazioni e la precisione del proprio lavoro	3
	• Si attiva per correggere eventuali errori o scostamenti dagli standard attesi	4
		14
Livello 3	• Garantisce, nel proprio lavoro, livelli elevati di precisione e di qualità, a volte in modo superiore agli standard richiesti	1
	• Effettua costantemente verifiche sull'andamento delle attività di suo presidio, utilizzando gli indicatori disponibili per il monitoraggio	3
	• Individua nuovi strumenti e nuove modalità per prevenire il rischio di errore	3
		9
	• Individua gli errori, ne comprende le cause e attiva prontamente azioni correttive e migliorative	2
		9
INIZIATIVA		punteggio
Livello	Indicatori di comportamento	
Livello 1	• Svolge le attività che gli vengono affidate senza necessità di ulteriori sollecitazioni	2
	• Vede come opportunità la possibilità di svolgere nuove attività	1
	• Propone idee e osservazioni su come svolgere le sue attività	3
	• Si mantiene attivo/a e interessato/a al suo lavoro	4
		10
Livello 2	• Propone attività da realizzare nell'ambito del proprio ruolo	4
	• Accoglie positivamente incarichi impegnativi	4
	• Propone continuamente idee e osservazioni nell'ambito della sua area di competenza	4
	• Trova autonomamente nuovi stimoli nel suo lavoro	4
		16
Livello 3	• Propone attività da realizzare anche al di là del proprio ruolo riconoscendone i vantaggi possibili	2
	• Si propone per svolgere attività nuove e incarichi impegnativi	1
	• Avanza continuamente idee, osservazioni e soluzioni per il proprio settore di appartenenza	1
	• Trova nuove modalità per rendere più stimolante il suo lavoro e quello degli altri	4
		8
ORIENTAMENTO AL RISULTATO		punteggio
Livello	Indicatori di comportamento	
Livello 1	• Investe energia e impegno nelle attività di sua competenza	4
	• Garantisce il completamento dei compiti che gli vengono affidati	2
	• Agisce con tenacia anche a fronte di difficoltà	2
	• Lavora facendo riferimento a standard di prestazione definiti	4
		12
Livello 2	• Investe energia e impegno nelle attività di sua competenza andando anche oltre quanto richiesto, se necessario	3
	• Garantisce il conseguimento dell'obiettivo assegnato	3
	• Mantiene l'impegno anche in presenza di ostacoli o criticità, perseverando nel raggiungimento del risultato	3
	• Lavora per migliorare costantemente gli standard della sua prestazione	1
		10
Livello 3	• Investe energie ed incoraggia gli altri a farlo, nell'interesse dell'amministrazione	1
	• Si assegna obiettivi sfidanti e raggiungibili per migliorare la performance dell'ente	1
	• A fronte di imprevisti, ostacoli e difficoltà modifica la strategia di azione assicurando il raggiungimento del risultato	3
	• Si impegna costantemente per migliorare gli standard di qualità dell'azione pubblica	1
		6



GESTIRE LE RISORSE PUBBLICHE				
GESTIONE DEI PROCESSI				
Livello	Indicatori di comportamento	punteggio		
Livello 3	Pianifica i processi di lavoro sulla base delle strategie dell'ente di medio-lungo periodo	1		
	Organizza i processi di lavoro tenendo conto di vincoli, opportunità e possibili imprevisti nel contesto	2		
	Rimodula piani e programmi di lavoro in funzione delle mutate condizioni del contesto	4		
	Monitora costantemente e in modo strutturato i processi ed il contesto così da anticipare eventuali criticità	3		10
GUIDA DEL GRUPPO				
Livello	Indicatori di comportamento	punteggio		
Livello 3	<ul style="list-style-type: none"> Definisce e coinvolge il gruppo negli obiettivi generali e nelle strategie della struttura Coordina le attività del gruppo, sia in presenza che a distanza Promuove lo scambio e la condivisione di informazioni, favorendo il lavoro di squadra 	1		
		3		
		3		
		<ul style="list-style-type: none"> Valorizza le differenze individuali come risorsa del gruppo 	2	
SVILUPPO DEI COLLABORATORI				
Livello	Indicatori di comportamento	punteggio		
Livello 3	<ul style="list-style-type: none"> Riconosce i bisogni e le caratteristiche dei singoli collaboratori e li valorizza Attua processi di valutazione equi e trasparenti, fornendo <i>feedback</i> puntuali e costruttivi Delega compiti e responsabilità a supporto della crescita e della motivazione dei collaboratori Struttura percorsi personalizzati di apprendimento e crescita dei collaboratori per promuoverne la motivazione e l'ingaggio 	2		
		1		
		1		
		4		8
OTTIMIZZAZIONE DELLE RISORSE				
Livello	Indicatori di comportamento	punteggio		
Livello 3	<ul style="list-style-type: none"> Fa analisi di previsione circa futuri costi e ricavi Identifica nuove modalità per un impiego più efficiente delle risorse materiali (spazi, strumenti e tecnologie) Individua criteri per valorizzare le risorse economiche, strumentali e materiali gestite, in linea con le strategie dell'ente Monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate individuando azioni correttive per migliorare l'efficienza economica dei processi 	1		
		1		
		3		
		1		6

min	max	livello 3	%	punteggio
1	4	33	52%	ottenuto
		16	25%	minimo
		64	100%	massimo