



REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

AGENZIA REGIONALE PRO S'AMPARU DE S'AMBIENTE DE SARDIGNA
AGENZIA REGIONALE PER LA PROTEZIONE DELL'AMBIENTE DELLA SARDEGNA

ARPAS

Glossario esplicativo
delle componenti di apporto reso nelle attività di cui ai criteri di valorizzazione individuale

Comparto

Elenco delle componenti di apporto reso nelle attività di cui ai criteri di valorizzazione individuale

- A. “Programmazione del lavoro”**
- B. “Attenzione all’ordine e alla qualità”**
- C. “Attenzione alla tempistica”**
- D. “Competenze ed abilità”**
- E. “Soluzione dei problemi (problem solving operativo)”**
- F. “Orientamento al risultato”**
- G. “Iniziativa e innovazione”**
- H. “Flessibilità”**
- I. “Cooperazione interfunzionale e capacità relazionale”**
- L. “Consapevolezza organizzativa”**
- M. “Trasferimento di competenze”**
- N. “Acquisizione di competenze”**

A. Apporto reso ai fini del perseguimento dell'obiettivo nell'ambito della componente "programmazione del lavoro"

E' la capacità di organizzare il lavoro proprio, in raccordo con i colleghi e di gestire gli strumenti nel modo più adeguato alla realizzazione dei compiti e delle attività funzionali al raggiungimento dell'obiettivo nel rispetto dei tempi e della loro ottimizzazione, delle prescrizioni normative e delle procedure.

Il contenuto di ciascuno dei 5 livelli sottostanti è riferito alle prerogative, responsabilità ed autonomia di cui alla categoria contrattuale di inquadramento.

1: ha espresso a livello essenziale la capacità di organizzare autonomamente il lavoro affidato, ponendo le attività per il raggiungimento dell'obiettivo all'interno di schemi routinari riferiti a prestazioni consuetudinarie e/o abituali.

Rispetto al livello superiore "2" è mancata nella prestazione la capacità di stabilire almeno un quadro di massima delle priorità necessarie per svolgere le azioni di programmazione richieste sul livello della gestione del procedimento e/o sul livello operativo/esecutivo, per il raggiungimento dell'obiettivo. E' mancata, nel caso di attività di gruppo, la capacità di ricercare la collaborazione con gli altri colleghi e/o non vi è stata alcuna attenzione alla tempistica. La prestazione resa è risultata essere di livello di complessità ordinario anche rispetto ai volumi prodotti e/o alla complessità correlabile all'inquadramento contrattuale posseduto e/o rispetto ad attività di sviluppo. Non si sono rilevati di fatto apprezzabili miglioramenti in rapporto a rilevazioni pregresse su analoghe attività e/o l'attività svolta ha necessitato di molteplici/rilevanti interventi correttivi da parte di altri soggetti.

2: si è saputo in generale orientare sia nella comunicazione con gli eventuali altri colleghi, che nella gestione degli strumenti di lavoro assegnati, nonché nello svolgimento delle attività allo scopo di indirizzarle verso il necessario livello di maggiore apporto necessario per il raggiungimento dell'obiettivo. Ha saputo almeno occasionalmente prestare attenzione alla tempistica stabilita e alla sequenzialità della fasi di lavoro funzionali al raggiungimento del risultato. Nei momenti di confronto sollecitati dal livello gerarchicamente sovraordinato ha saputo inquadrare lo stato di avanzamento delle attività. **Ha reso un apporto in generale teso al raggiungimento dell'obiettivo, ma con necessità di migliorare diversi aspetti specifici.**

Rispetto al livello superiore "3" è mancata nella prestazione la capacità di organizzare con un buon grado di autonomia le attività affidate e/o gli strumenti di lavoro per il raggiungimento dell'obiettivo. È risultata carente la disposizione personale a favorire la sinergia con i colleghi. E' mancata la capacità di definire e seguire una precisa sequenza temporale di fasi di lavoro finalizzata non solo al raggiungimento del risultato, ma anche alla qualità dello stesso. È mancata altresì la capacità di saper identificare bene e prontamente le difficoltà nella gestione delle priorità di lavoro, attivandosi subito per parlarne con il superiore gerarchico o con altro soggetto titolato, con la finalità di avere una guida per risolverle. La prestazione resa è risultata essere di livello di complessità ordinario anche in rapporto ai volumi prodotti e/o al massimo livello di complessità previsto dall'inquadramento contrattuale posseduto e/o rispetto ad attività di sviluppo. Si sono rilevati di fatto miglioramenti solo lievemente apprezzabili in rapporto a rilevazioni pregresse su analoghe attività e/o l'attività svolta ha necessitato di diversi/non marginali interventi correttivi da parte di altri soggetti.

3 : favorendo il raccordo con gli eventuali altri colleghi, ha saputo organizzare le proprie attività facendo buon uso delle risorse strumentali e/o tecnologiche e/o bibliografiche a disposizione, anche a fronte di un maggiore impegno resosi necessario per raggiungere l'obiettivo, tenendo in considerazione la qualità del risultato. Ha saputo delineare un proprio crono-programma, definendo contenuti e priorità risultati in linea di massima adeguati per raggiungere il risultato finale. Ha saputo ricercare i principali momenti di confronto con il superiore gerarchico, rappresentando con chiarezza le eventuali difficoltà incontrate nel gestire le priorità nell'esecuzione delle proprie attività rispetto all'obiettivo. **Ha reso un apporto mediamente risolutivo e mediamente coerente con le finalità dell'obiettivo, ma con necessità di migliorare alcuni aspetti specifici.**

Rispetto al livello superiore "4" è mancata nella prestazione la piena capacità di organizzare in autonomia le attività affidate ed i correlati eventuali strumenti di lavoro per il raggiungimento dell'obiettivo, sapendo al contempo gestire problematiche diverse ed eventuali cambi di priorità, sia legati allo stesso obiettivo, che ad altre attività anche di

ambito ordinario. È risultata carente la capacità di saper ricercare la collaborazione con i colleghi per contribuire con il proprio positivo approccio e fattivo apporto a rendere più fluida l'operatività di tutti. È mancata la capacità di programmare la sequenza delle proprie fasi operative di lavoro nell'ambito di un piano individuale di priorità che avesse una prospettiva non solo di breve termine, ma rivolta ad un arco temporale più ampio, in modo da contribuire concretamente a creare una base temporale sulla quale poter fare affidamento per portare a buon fine l'obiettivo e, indirettamente, le attività della Struttura. Pur avendo avuto la capacità di riconoscere le criticità, è mancata la capacità di saper individuare e valutare autonomamente e prontamente l'opzione migliore per mantenere la rotta rispetto al programma effettuato. Rispetto alla capacità di rapportarsi ed informare il superiore gerarchico sono risultate carenti l'assiduità e la tempestività dei momenti di confronto ed aggiornamento ricercati. È mancata la capacità di saper autonomamente definire una sequenza di fasi operative idonea a eliminare e/o a ridurre eventuali involontari "tempi morti" nel proprio tempo lavoro, al fine di canalizzare sull'obiettivo un miglior apporto. La prestazione resa è risultata essere di livello di complessità media in rapporto anche ai volumi prodotti e/o al massimo livello di complessità previsto dall'inquadramento contrattuale posseduto e/o rispetto ad attività di sviluppo. Pur potendosi apprezzare dei miglioramenti in rapporto a rilevazioni pregresse su analoghe prestazioni, l'attività svolta ha necessitato di sporadici/marginali interventi correttivi da parte di altri soggetti e/o sono rimasti segmenti minoritari dell'obiettivo non raggiunti.

4: ha saputo gestire lo svolgimento di attività diverse su tematiche anche eterogenee per affrontare l'evolversi delle situazioni a fronte di cambi di priorità. Ove necessario, ha saputo riprogrammare le proprie competenze da mettere in campo favorendo e ricercando, attraverso il proprio positivo apporto, l'integrazione con i colleghi. Ha saputo delineare e realizzare piani di medio-lungo termine, valutare le alternative di scelta più convenienti alla soluzione di un dato problema, promuovere con il superiore gerarchico puntuali momenti di confronto sugli avanzamenti effettuati e ha agito per ridurre le eventuali diseconomie riferite al proprio tempo lavoro. **Ha saputo agire di conseguenza. Ha reso un apporto sempre risolutivo e coerente con le finalità quali-quantitative dell'obiettivo. È stata resa una prestazione da media a complessa anche in rapporto ai volumi prodotti e/o al massimo livello di complessità previsto dall'inquadramento contrattuale posseduto e/o rispetto ad attività di sviluppo.**

Rispetto al livello superiore "5" è risultata carente la capacità di saper affrontare con dinamismo le situazioni di forte pressione determinate da fattori vari, non riuscendo così a gestire sempre con risolutezza inattesi e repentini cambi di rotta; è risultata carente la capacità di saper mantenere e gestire un continuo equilibrio dinamico di priorità che riuscisse ad annullare e/o minimizzare l'impatto delle interferenze sul complesso di attività affidate, anche riferite ad ambiti differenti rispetto a quello dell'obiettivo. Analogamente, sono risultate carenti l'iniziativa e la capacità di saper gestire positivamente situazioni particolarmente critiche e con eventuali incognite rispetto ad un quadro operativo ideale, in cui era necessario agire senza esitazione riprogrammando in autonomia la sequenza delle attività da svolgere, riuscendo in tal modo a portare a termine le attività affidate rispetto all'obiettivo, unitamente a quelle anche di altri ambiti di obiettivo e/o ambiti ordinari, il tutto con un elevato standard di qualità.

In sintesi, la differenza sostanziale fra il livello "4" e "5", entrambi espressione di esiti positivi, è da ricondursi alla minor capacità di saper gestire agevolmente e con successo la "congestione" di un "crocevia di binari multipli", sapendosi destreggiare nelle difficoltà attraverso una capacità di programmare il proprio lavoro tale da massimizzare i tempi, far convergere le sinergie dell'Agenzia verso una chiara tangibilità, anche esterna, dell'obiettivo raggiunto e/o da migliorare quali-quantitativamente il livello di target atteso, nonché da riuscire a sviluppare con successo attività da complesse ad altamente complesse contemporaneamente alle altre attività assegnate; tale ultimo requisito operativo è rilevante dovendosi considerare la performance individuale quale espressione delle diverse componenti della prestazione resa all'interno dell'organizzazione.

5: ha saputo far fronte agevolmente a tutte le interferenze manifestatesi in riferimento all'obiettivo, ottimizzando le situazioni anche sotto pressione. Entro le proprie responsabilità, ha saputo formulare ed attuare, senza impatto sulle altre attività, programmi di cambiamento agendo su fronti eterogenei, strutturando informazioni, operando con entusiasmo e dinamismo all'interno della condivisione ed interconnessione di competenze fra colleghi, anche non necessariamente della propria Struttura. In situazione di scarsità di tempo ha saputo gestire e riprogrammare senza esitazione le proprie priorità ed affrontare lo svolgimento dell'attività in maniera positiva, con spirito di iniziativa; anche in assenza di tutti gli elementi ordinariamente previsti, ha saputo delineare soluzioni alternative, sempre rispettose delle norme e delle procedure, perseguendo soluzioni con rendimento di elevata qualità. **Rispetto all'obiettivo, ha saputo contribuire a rendere il risultato raggiunto ben visibile e riconoscibile come miglioramento da parte dei soggetti interni e/o esterni all'Agenzia. Ha saputo esprimere tutto ciò entro una tempistica e una qualità superiore agli standard,**

agendo di conseguenza. Ha reso un apporto sempre pienamente risolutivo e coerente con le finalità quali-quantitative dell'obiettivo. È stata resa una prestazione da complessa ad altamente complessa anche in rapporto ai volumi prodotti e/o al massimo livello di complessità previsto dall'inquadramento contrattuale posseduto e/o rispetto ad attività di sviluppo.

B. Apporto reso ai fini del perseguimento dell'obiettivo nell'ambito della componente "attenzione all'ordine e alla qualità"

Consiste nel prestare particolare attenzione alla qualità delle prestazioni in termini di accuratezza e precisione, rispondenza del lavoro effettuato alle finalità dell'obiettivo agenziale attraverso il miglioramento della qualità del servizio reso all'utenza interna/esterna e all'effettiva qualità dell'attività svolta in relazione all'obiettivo affidato. Consiste nell'operare con precisione, minimizzando gli errori; nel approfondire una costante attenzione alla qualità dei propri "prodotti" e all'ordine con cui essi vengono gestiti affinché essi possano essere agevolmente fruiti all'interno dell'organizzazione agenziale.

Il contenuto di ciascuno dei 5 livelli sottostanti è riferito alle prerogative, responsabilità ed autonomia di cui alla categoria contrattuale di inquadramento.

1: ha espresso a livello base la necessaria precisione nell'espletamento delle attività funzionali al raggiungimento dell'obiettivo, così come la correlata capacità di comprensione ed intercettazione del proprio errore. Il prodotto e/o risultato ottenuto rispetto all'obiettivo di miglioramento assegnato è stato utilizzabile dall'Agenzia in misura del tutto minimale.

Rispetto al livello superiore "2" è mancata nella prestazione la capacità di saper tradurre l'attività affidata in un "prodotto" che avesse almeno caratteristiche generali di chiarezza e rispondenza alle finalità dell'obiettivo e che potesse essere utilizzato quale base di riferimento. Dopo che il superiore gerarchico o altri soggetti titolati hanno evidenziato le inesattezze e/o gli aspetti da migliorare, è di fatto mancata la capacità sia di capire gli errori commessi, che di correggerli, almeno in parte. La prestazione resa è risultata essere di livello di complessità ordinario anche rispetto ai volumi prodotti e/o alla complessità correlabile all'inquadramento contrattuale posseduto e/o rispetto ad attività di sviluppo. Non si sono rilevati di fatto apprezzabili miglioramenti in rapporto a rilevazioni pregresse su analoghe attività e/o l'attività svolta ha necessitato di molteplici/rilevanti interventi correttivi da parte di altri soggetti.

2: ha saputo operare prestando cura agli aspetti principali delle attività di cui all'obiettivo assegnato. A seguito di indicazioni puntuali del superiore gerarchico o di altri soggetti titolati, ha saputo comprendere i propri errori e ricontrollare i propri dati prodotti. Il prodotto e/o risultato ottenuto rispetto all'obiettivo di miglioramento assegnato è stato utilizzabile dall'Agenzia quale base parziale. **Ha reso un apporto in generale teso al raggiungimento dell'obiettivo, ma con necessità di migliorare diversi aspetti specifici.**

Rispetto al livello superiore "3" è mancata nella prestazione la capacità di saper tradurre l'attività affidata in un "prodotto" le cui componenti fossero in buona parte sviluppate riuscendo a renderle chiare, trasferibili, comprensibili nel tempo, affidabili, rispondenti alle finalità dell'obiettivo, e tali da poter essere utilizzate dall'Agenzia pressoché tal quali, così come prodotte. Non avendo saputo stabilire un vero e proprio schema di ordine e qualità da raggiungere, è mancata la capacità di riconoscere autonomamente cosa mancasse rispetto ad uno standard di livello medio e, conseguentemente, è mancata la capacità di intervenire autonomamente per ricontrollare il proprio lavoro e correggerlo. La prestazione resa è risultata essere di livello di complessità ordinario anche in rapporto ai volumi prodotti e/o al massimo livello di complessità previsto dall'inquadramento contrattuale posseduto e/o rispetto ad attività di sviluppo. Si sono rilevati di fatto miglioramenti solo lievemente apprezzabili in rapporto a rilevazioni pregresse su analoghe attività e/o l'attività svolta ha necessitato di diversi/non marginali interventi correttivi da parte di altri soggetti.

3: ha saputo operare prestando cura a quasi tutti gli aspetti delle attività di cui all'obiettivo assegnato. Ha saputo monitorare i dati, individuare le principali criticità e si è adoperato per reperire i dati mancanti e l'informazione necessaria per portare a termine l'attività, secondo gli standard di qualità mediamente richiesti. Ha saputo ricontrollare pressoché autonomamente i propri dati prodotti e l'intervento correttivo del superiore gerarchico o di altri soggetti titolati si è reso necessario solo in riferimento ad alcuni aspetti, comunque rilevanti. Il prodotto e/o risultato ottenuto rispetto all'obiettivo di miglioramento assegnato è stato pressoché utilizzabile tal quale dall'Agenzia **Ha reso un apporto mediamente risolutivo e mediamente coerente con le finalità dell'obiettivo, ma con necessità di migliorare alcuni aspetti specifici.**

Rispetto al livello superiore "4" è mancata nella prestazione la capacità di saper tradurre l'attività affidata in un "prodotto" le cui componenti fossero tutte sviluppate riuscendo a renderle chiare, trasferibili, comprensibili nel tempo, affidabili, rispondenti alle finalità dell'obiettivo, e tali da poter essere utilizzate tal quali, così come prodotte. È mancata la capacità di creare sistemi e/o modi di operare che si siano rivelati sempre più efficaci per intercettare l'eventuale errore sul nascere e consentirne quindi autonomamente la correzione. È mancata la capacità di saper contestualizzare l'attività all'interno degli schemi procedurali e documentali della propria Struttura e/o dell'Agenzia. E' stato necessario l'intervento del superiore gerarchico o di altro soggetto titolato per portare il "prodotto" agli standard attesi. La prestazione resa è risultata essere di livello di complessità media in rapporto anche ai volumi prodotti e/o al massimo livello di complessità previsto dall'inquadramento contrattuale posseduto e/o rispetto ad attività di sviluppo. Pur potendosi apprezzare dei miglioramenti in rapporto a rilevazioni pregresse su analoghe prestazioni, l'attività svolta ha necessitato di sporadici/marginali interventi correttivi da parte di altri soggetti e/o sono rimasti segmenti minoritari dell'obiettivo non raggiunti.

4: ha saputo operare con precisione, adoperandosi per minimizzare gli errori anche attraverso soluzioni migliorative dei metodi di intercettazione degli stessi. Ha prestato una costante attenzione alla qualità ed al controllo del proprio lavoro funzionale al raggiungimento dell'obiettivo, sviluppando una qualità del prodotto pienamente negli standard. Ha dimostrato di conoscere le caratteristiche dei processi di lavoro propri e della Struttura di appartenenza e ha rispettato le procedure definite nell'ottica del risultato ARPAS. Il prodotto e/o risultato ottenuto rispetto all'obiettivo di miglioramento assegnato è risultato essere utilizzabile dall'Agenzia nella misura attesa. **Ha saputo agire di conseguenza. Ha reso un apporto sempre risolutivo e coerente con le finalità quali-quantitative dell'obiettivo. È stata resa una prestazione da media a complessa anche in rapporto ai volumi prodotti e/o al massimo livello di complessità previsto dall'inquadramento contrattuale posseduto e/o rispetto ad attività di sviluppo.**

Rispetto al livello superiore "5" è mancata nella prestazione la capacità di saper tradurre sistematicamente l'attività affidata in un "prodotto" le cui componenti, oltre ad essere tutte sviluppate riuscendo a renderle chiare, trasferibili, comprensibili nel tempo, affidabili, rispondenti alle finalità dell'obiettivo, fossero anche caratterizzate dalla cura e l'attenzione al particolare in misura tale da collocarsi su un livello di qualità e ordine tali da fare divenire il medesimo "prodotto" un elemento chiave dell'attività specifica affidata e/o di altre attività Agenziali. È risultata carente la visione generale riferita al complesso di procedure di lavoro applicate nell'ambito agenziale e tale carenza è risultata un limite nel perseguimento dei più elevati livelli di qualità globale riferita all'attività affidata con l'obiettivo.

In sintesi, la differenza sostanziale fra il livello "4" e "5", entrambi espressione di esiti positivi, è da ricondursi alla minor capacità di saper sviluppare, attraverso il proprio lavoro, un documento e/o un metodo e/o una procedura e/o una modalità di stabilire relazioni e/o un'attività che sia potuta entrare a far parte, dei "beni prodotti" dall'Agenzia e in quanto tale capace di contribuire al miglioramento della qualità del servizio reso dall'ARPAS e/o di migliorare quali-quantitativamente il livello di target atteso. È altresì risultata carente la capacità di riuscire a sviluppare con successo attività da complesse ad altamente complesse contemporaneamente alle altre attività; tale ultimo requisito operativo è rilevante dovendosi considerare la performance individuale quale espressione delle diverse componenti della prestazione resa all'interno dell'organizzazione.

5: ha saputo operare sempre con precisione ed estrema accuratezza, con un'attenzione ai particolari che ha determinato valore aggiunto ed adoperandosi per eliminare gli errori anche attraverso soluzioni migliorative dei metodi di intercettazione degli stessi. Ha prestato una costante attenzione alla qualità ed al controllo del proprio lavoro funzionale al raggiungimento dell'obiettivo, sviluppando una eccellente qualità del prodotto. Ha dimostrato di conoscere al meglio le caratteristiche dei processi di lavoro propri, della Struttura di appartenenza ed agenziali e ha controllato e gestito il rispetto delle procedure definite nell'ottica del risultato ARPAS. Ove pertinente rispetto all'obiettivo, ha saputo promuovere la ricerca dell'omogeneità delle prestazioni all'interno dell'Agenzia, orientando il risultato raggiunto verso standard di qualità pienamente coerenti con le norme di riferimento, le procedure e le esigenze agenziali. Il prodotto e/o risultato ottenuto rispetto all'obiettivo di miglioramento assegnato è risultato essere un nuovo e/o significativo cardine all'interno dei processi operativi e produttivi agenziali. **Rispetto all'obiettivo, ha saputo contribuire a rendere il risultato raggiunto ben visibile e riconoscibile come miglioramento da parte dei soggetti interni e/o esterni all'Agenzia. Ha saputo esprimere tutto ciò con una qualità superiore agli standard, agendo di conseguenza. Ha reso un apporto sempre pienamente risolutivo e coerente con le finalità quali-quantitative dell'obiettivo. È stata resa una prestazione da complessa ad altamente complessa anche in rapporto ai volumi prodotti e/o al massimo livello di complessità previsto dall'inquadramento contrattuale posseduto e/o rispetto ad attività di sviluppo.**

C. Apporto reso ai fini del perseguimento dell'obiettivo nell'ambito della componente "attenzione alla tempistica"

La gestione del tempo è uno dei cardini dell'apporto lavorativo, ancor più ove finalizzato a risultati di miglioramento da conseguirsi a parità di risorse. Consiste nel rispettare la tempistica stabilita per il raggiungimento dell'obiettivo assegnato. Consiste nel prestare particolare attenzione alla tempestività nello svolgimento del lavoro effettuato per raggiungere le finalità dell'obiettivo assegnato, comprendendone la rilevanza affinché questo possa produrre i migliori effetti sul contesto agenziale. E' la capacità di sfruttare appieno, contrarre e rimodulare il proprio tempo lavoro, massimizzandolo affinché obiettivo ed attività ordinaria possano essere portati avanti al meglio.

Il contenuto di ciascuno dei 5 livelli sottostanti è riferito alle prerogative, responsabilità ed autonomia di cui alla categoria contrattuale di inquadramento.

1: ha espresso a livello base la capacità di capire la rilevanza della tempistica stabilita e/o funzionale al raggiungimento del risultato e/o adatta affinché possano essere apprezzati gli effetti attesi dall'obiettivo. Il tempo lavoro individuale è stato gestito all'interno negli schemi *routinari* delle prestazioni consuetudinarie e/o abituali.

Rispetto al livello superiore "2" è mancata nella prestazione la capacità di saper produrre il risultato atteso entro un tempo almeno prossimo al tempo massimo accettabile perché l'obiettivo potesse produrre gli effetti attesi e/o essere rilevato. Tale capacità è mancata anche quando ci sono stati solleciti da parte del superiore gerarchico o di altro soggetto titolato. È mancata la capacità di comprendere che il fattore "tempistica" era determinante rispetto alle finalità da raggiungere con l'obiettivo assegnato.

Considerata l'effettiva presenza sul luogo di lavoro quale elemento imprescindibile dei fattori afferenti all'ambito della tempistica, la prestazione resa è stata caratterizzata da marcato squilibrio fra il tempo lavoro massimo teoricamente erogabile all'Agenzia ed il tempo lavoro di cui l'Agenzia ha potuto effettivamente beneficiare. La prestazione resa è risultata essere di livello di complessità ordinario anche rispetto ai volumi prodotti e/o alla complessità correlabile all'inquadramento contrattuale posseduto e/o rispetto ad attività di sviluppo. Non si sono rilevati di fatto apprezzabili miglioramenti in rapporto a rilevazioni pregresse su analoghe attività e/o l'attività svolta ha necessitato di molteplici/rilevanti interventi correttivi da parte di altri soggetti.

2: ha saputo avvicinarsi alla tempistica massima fissata per il raggiungimento dell'obiettivo a seguito di diversi interventi del superiore gerarchico o di altro soggetto titolato. Pur comprendendo l'importanza della tempestività nello svolgimento del lavoro da effettuarsi, nel conciliare la tempistica funzionale all'obiettivo ed attività ordinaria, ha privilegiato l'uno o l'altra, anche a fasi alterne. **Ha reso un apporto in generale teso al raggiungimento dell'obiettivo, ma con necessità di migliorare diversi aspetti specifici.**

Rispetto al livello superiore "3" è mancata nella prestazione la capacità di operare con quella autonomia di base che avrebbe consentito, con qualche sporadica indicazione del superiore gerarchico o di altro soggetto titolato, di sviluppare il lavoro non solo senza ritardi, ma anche entro un tempo adeguato perché esso potesse essere "fatto fruttare" all'interno della Struttura e, conseguentemente, dell'Agenzia. È mancata la capacità di saper gestire il sovrapporsi della tempistica connessa all'obiettivo con la tempistica connessa al più ampio complesso di attività affidate nonostante il superiore gerarchico o altro soggetto titolato abbia dato indicazioni al riguardo. Considerata l'effettiva presenza sul luogo di lavoro quale elemento imprescindibile dei fattori afferenti all'ambito della tempistica, la prestazione resa è stata caratterizzata da un certo squilibrio fra il tempo lavoro massimo teoricamente erogabile all'Agenzia ed il tempo lavoro di cui l'Agenzia ha potuto effettivamente beneficiare. La prestazione resa è risultata essere di livello di complessità ordinario anche in rapporto ai volumi prodotti e/o al massimo livello di complessità previsto dall'inquadramento contrattuale posseduto e/o rispetto ad attività di sviluppo. Si sono rilevati di fatto miglioramenti solo lievemente apprezzabili in rapporto a rilevazioni pregresse su analoghe attività e/o l'attività svolta ha necessitato di diversi/non marginali interventi correttivi da parte di altri soggetti.

3 - Ha saputo in generale rispettare le scadenze fissate per il raggiungimento dell'obiettivo, recuperando gli eventuali ritardi entro il tempo massimo stabilito, anche facendo riferimento ad alcune indicazioni del superiore gerarchico o di altro soggetto titolato. Nel conciliare obiettivo ed attività ordinaria, ha agito con una tempistica mediamente coerente con le attese nonché con le necessità agenziali, attendendo sempre indicazioni puntuali dal superiore gerarchico o da altro soggetto titolato sulla rimodulazione del tempo lavoro a fronte di accavallarsi di attività. **Ha reso un apporto mediamente risolutivo e mediamente coerente con le finalità dell'obiettivo, ma con necessità di migliorare alcuni aspetti specifici.**

Rispetto al livello superiore "4" è mancata nella prestazione la capacità di operare con la piena autonomia necessaria per sviluppare il risultato atteso entro la tempistica fissata; infatti, pur nella generale buona impostazione dei tempi, è stato comunque necessario il supporto del superiore gerarchico o di altro soggetto titolato per riallineare le scadenze alle attese. Non vi è stata la capacità di definire e rispettare un proprio puntuale crono-programma. Considerata l'effettiva presenza sul luogo di lavoro quale elemento imprescindibile dei fattori afferenti all'ambito della tempistica, la prestazione resa è stata caratterizzata da un parziale equilibrio fra il tempo lavoro massimo teoricamente erogabile all'Agenzia ed il tempo lavoro di cui l'Agenzia ha potuto effettivamente beneficiare. La prestazione resa è risultata essere di livello di complessità media in rapporto anche ai volumi prodotti e/o al massimo livello di complessità previsto dall'inquadramento contrattuale posseduto e/o rispetto ad attività di sviluppo. Pur potendosi apprezzare dei miglioramenti in rapporto a rilevazioni pregresse su analoghe prestazioni, l'attività svolta ha necessitato di sporadici/marginali interventi correttivi da parte di altri soggetti e/o sono rimasti segmenti minoritari dell'obiettivo non raggiunti.

4: ha saputo rispettare agevolmente le scadenze fissate per il raggiungimento dell'obiettivo. Agendo senza alcuna necessità di sollecito da parte del superiore gerarchico o di altro soggetto titolato, ha saputo rendere una prestazione pienamente rispettosa del proprio crono-programma appositamente predisposto affinché l'obiettivo agenziale potesse produrre gli effetti attesi. Ha avuto la capacità di rimodulare il proprio tempo lavoro conciliando le attività necessarie per raggiungere l'obiettivo e svolgere l'attività ordinaria. Considerata l'effettiva presenza sul luogo di lavoro quale elemento imprescindibile dei fattori afferenti all'ambito della tempistica, la prestazione resa è stata caratterizzata da un buon equilibrio fra il tempo lavoro massimo teoricamente erogabile all'Agenzia ed il tempo lavoro di cui l'Agenzia ha potuto effettivamente beneficiare. **Ha saputo agire di conseguenza. Ha reso un apporto sempre risolutivo e coerente con le finalità quali-quantitative dell'obiettivo. È stata resa una prestazione da media a complessa anche in rapporto ai volumi prodotti e/o al massimo livello di complessità previsto dall'inquadramento contrattuale posseduto e/o rispetto ad attività di sviluppo.**

Rispetto al livello superiore "5" è mancata nella prestazione la capacità di saper gestire la tempistica destreggiandosi per riuscire a rispettare le scadenze o, addirittura, ad anticiparle in situazioni in cui o per via dell'obiettivo assegnato, o per via delle altre attività affidate, si sono sovrapposti carichi di lavoro particolarmente assorbenti. E' stata carente la capacità di ricercare il coinvolgimento del superiore gerarchico per tenerlo aggiornato sull'evolversi dell'attività rispetto ai tempi attesi. Non c'è stata la capacità di coordinare i priori tempi di azione con quelli di altri soggetti coinvolti nella medesima attività, cosa che avrebbe potuto contribuire a migliorare sia la tempistica generale di tutti, che la dimensione del risultato raggiunto.

In sintesi, la differenza sostanziale fra il livello "4" e "5", entrambi espressione di esiti positivi, è da ricondursi alla minor capacità di saper conciliare il tempo necessario per realizzare le attività di cui all'obiettivo e le attività ordinarie gestendo agevolmente e portando a buon fine il sovrapporsi di situazioni diverse che hanno determinato la congestione dei tempi e la coesistenza di priorità, contribuendo così al miglioramento del servizio reso dall'ARPAS e/o al miglioramento quali-quantitativo del livello di target atteso. È altresì risultata carente la capacità di riuscire a sviluppare con successo attività da complesse ad altamente complesse contemporaneamente alle altre attività; tale ultimo requisito operativo è rilevante dovendosi considerare la performance individuale quale espressione delle diverse componenti della prestazione resa all'interno dell'organizzazione.

5: ha saputo rispettare e/o anticipare le scadenze fissate per il raggiungimento dell'obiettivo, anche quando contestualizzate in carichi di attività palesemente impegnativi. Attivandosi per condividere con il superiore gerarchico o con altro soggetto titolato le modalità di gestione della tempistica funzionali al rispetto e/o miglioramento delle fasi del crono-programma autonomamente predisposto, ha saputo rendere una prestazione pienamente idonea a far sì che l'obiettivo affidato potesse produrre gli effetti attesi; è stato proattivo nel raccordare la propria tempistica con quella di altri soggetti – anche di altre Strutture - coinvolti nello stesso filone di attività, contribuendo in tal modo non solo a raggiungere il proprio risultato, ma a creare le sinergie necessarie perché fosse raggiunto lo scopo agenziale. Ha avuto la capacità di ottimizzare il proprio tempo lavoro conciliando le attività necessarie per raggiungere l'obiettivo e svolgere l'attività ordinaria anche a fronte di continui cambi di priorità e/o del sovrapporsi di tematiche eterogenee anche riconducibili ad altre attività. Considerata l'effettiva presenza sul luogo di lavoro quale elemento imprescindibile dei fattori afferenti all'ambito della tempistica, la prestazione resa è stata caratterizzata da una totale coincidenza fra il tempo lavoro massimo teoricamente erogabile all'Agenzia ed il tempo lavoro di cui l'Agenzia ha potuto effettivamente beneficiare.

Rispetto all'obiettivo, ha saputo contribuire a rendere il risultato raggiunto ben visibile e riconoscibile come miglioramento da parte dei soggetti interni e/o esterni all'Agenzia. Ha saputo esprimere tutto ciò con una qualità superiore agli standard, agendo di conseguenza. Ha reso un apporto sempre pienamente risolutivo e coerente con le finalità quali-quantitative dell'obiettivo. È stata resa una prestazione da complessa ad altamente complessa anche in rapporto ai volumi prodotti e/o al massimo livello di complessità previsto dall'inquadramento contrattuale posseduto e/o rispetto ad attività di sviluppo.

D. Apporto reso ai fini del perseguimento dell'obiettivo nell'ambito della componente "competenze ed abilità"

È l'insieme di conoscenze e capacità connesse allo svolgimento efficace del proprio compito all'interno dell'organizzazione aziendale. Si tratta sia di competenze espressione del bagaglio di conoscenze e abilità legate alle proprie mansioni primarie, sia di competenze e abilità pluridisciplinari, legate alla capacità di comprendere e applicare i concetti chiave e gli effetti di discipline, cambiamenti normativi, modalità operative e tecnologie anche non strettamente afferenti al proprio ambito professionale o all'abituale settore di appartenenza agendo di conseguenza e utilizzandoli per il raggiungimento dell'obiettivo.

Il contenuto di ciascuno dei 5 livelli sottostanti è riferito alle prerogative, responsabilità ed autonomia di cui alla categoria contrattuale di inquadramento.

1: la prestazione resa rispetto all'obiettivo assegnato è risultata essere espressione di esperienze e conoscenze routinarie sulle materie fondamentali del settore di appartenenza, consolidate attraverso attività consuetudinarie/abituale.

Rispetto al livello superiore "2" sono mancate nella prestazione competenze tecniche e/o operative almeno in parte aggiornate e/o pienamente in linea con le responsabilità contrattuali. La prestazione resa è risultata essere di livello di complessità ordinario anche rispetto ai volumi prodotti e/o alla complessità correlabile all'inquadramento contrattuale posseduto e/o rispetto ad attività di sviluppo. Non si sono rilevati di fatto apprezzabili miglioramenti in rapporto a rilevazioni pregresse su analoghe attività e/o l'attività svolta ha necessitato di molteplici/rilevanti interventi correttivi da parte di altri soggetti.

2: nelle materie fondamentali del proprio settore ha dimostrato di possedere e di saper applicare, ai fini del raggiungimento dell'obiettivo, un bagaglio di conoscenze ed esperienze mediamente ampio e mediamente aggiornato. **Ha reso un apporto in generale teso al raggiungimento dell'obiettivo, ma con necessità di migliorare diversi aspetti specifici.**

Rispetto al livello superiore "3" sono mancate nella prestazione competenze che gli consentissero di affrontare almeno in parte autonomamente dal punto di vista procedimentale e/o operativo situazioni in cui era richiesta la padronanza di informazioni, abilità, cultura tecnica e/o giuridica e/o amministrativa frutto di aggiornamento anche in autoformazione, quale espressione della capacità di adeguarsi all'eventuale mutare e/o evolversi del proprio contesto operativo. La prestazione resa è risultata essere di livello di complessità ordinario anche in rapporto ai volumi prodotti e/o al massimo livello di complessità previsto dall'inquadramento contrattuale posseduto e/o rispetto ad attività di sviluppo. Si sono rilevati di fatto miglioramenti solo lievemente apprezzabili in rapporto a rilevazioni pregresse su analoghe attività e/o l'attività svolta ha necessitato di diversi/non marginali interventi correttivi da parte di altri soggetti.

3: ha dimostrato di essere sempre informato e di avere discreta padronanza degli aggiornamenti normativi e delle eventuali novità di tipo tecnico e/o scientifico e/o giuridico e/o amministrativo sia con riferimento alle materie di propria competenza, che a quelle complementari, sapendone valutare le conseguenze ai fini del perseguimento dell'obiettivo, anche rispetto agli interscambi con interlocutori interni/esterni. Ove necessario, ha dimostrato di saper porre in essere occasioni di approfondimento e/o autoformazione relativi a cambiamenti e/o esigenze connesse ai mutati contesti nei quali ha operato. **Ha reso un apporto mediamente risolutivo e mediamente coerente con le finalità dell'obiettivo, ma con necessità di migliorare alcuni aspetti specifici.**

Rispetto al livello superiore "4" sono mancate nella prestazione competenze che gli consentissero di affrontare in piena autonomia dal punto di vista procedimentale e/o operativo situazioni in cui era richiesta la padronanza di articolate informazioni, molteplici abilità, solida cultura tecnica e/o giuridica e/o amministrativa frutto di aggiornamento soprattutto in autoformazione, quale espressione della piena volontà, idoneità e capacità di uniformarsi all'eventuale mutare del proprio contesto operativo, nonché della capacità di valutare le conseguenze dell'applicazione delle suddette competenze ai fini del perseguimento dell'obiettivo e di governarne gli effetti sugli interlocutori

interni/esterni. La prestazione resa è risultata essere di livello di complessità media in rapporto anche ai volumi prodotti e/o al massimo livello di complessità previsto dall'inquadramento contrattuale posseduto e/o rispetto ad attività di sviluppo. Pur potendosi apprezzare dei miglioramenti in rapporto a rilevazioni pregresse su analoghe prestazioni, l'attività svolta ha necessitato di sporadici/marginali interventi correttivi da parte di altri soggetti e/o sono rimasti segmenti minoritari dell'obiettivo non raggiunti.

4 ha dimostrato di essere sempre informato e di avere piena padronanza degli aggiornamenti normativi e delle eventuali novità di tipo tecnico e/o scientifico e/o giuridico e/o amministrativo sia con riferimento alle materie di propria competenza, che a quelle complementari, valutandone le conseguenze ai fini del perseguimento dell'obiettivo, nonché governandone gli effetti sugli interlocutori interni/esterni. Ha saputo agevolmente identificare valide relazioni tra dati complessi provenienti da aree anche non direttamente collegate e ha utilizzato tali relazioni per affrontare o anticipare problemi che avrebbero potuto costituire ostacolo al raggiungimento dell'obiettivo. Entro l'ambito delle proprie prerogative contrattuali, ha saputo promuovere la conoscenza delle dinamiche correlate alle tematiche afferenti all'obiettivo rivolgendosi adeguatamente ai soggetti interni e/o esterni all'Agenzia. **Ha saputo agire di conseguenza. Ha reso un apporto sempre risolutivo e coerente con le finalità quali-quantitative dell'obiettivo. È stata resa una prestazione da media a complessa anche in rapporto ai volumi prodotti e/o al massimo livello di complessità previsto dall'inquadramento contrattuale posseduto e/o rispetto ad attività di sviluppo.**

Rispetto al livello superiore "5" non vi è stata la capacità – pur entro le proprie prerogative contrattuali - di saper spendere per il raggiungimento dell'obiettivo competenze tecniche e/o scientifiche e/o giuridiche e/o amministrative e/o abilità di portata tale da massimizzare i tempi, coagulare le sinergie dell'Agenzia verso una chiara tangibilità, anche esterna, dell'obiettivo raggiunto e/o da migliorare quali-quantitativamente il livello di target atteso, nonché da riuscire a sviluppare con successo attività da complesse ad altamente complesse contemporaneamente alle altre attività assegnate.

5: ha dimostrato di padroneggiare tutte le materie e le competenze necessarie per il pieno raggiungimento dell'obiettivo nel minor tempo, rivelandosi un esperto multidisciplinare per gli aspetti specifici richiesti. Ove necessario, ha attinto alle proprie articolate competenze tecniche e/o scientifiche e/o giuridiche e/o amministrative per migliorare il livello di risultato atteso e/o favorire l'interconnessione fra tutte le Strutture agenziali eventualmente coinvolte direttamente o indirettamente nelle finalità dell'obiettivo. Ove necessario, ha saputo trasferire agli altri soggetti coinvolti le conoscenze necessarie per il raggiungimento dell'obiettivo, con ottimizzazione dei tempi, riuscendo contemporaneamente a salvaguardare il buon esito delle altre attività assegnate. **Rispetto all'obiettivo, ha saputo contribuire a rendere il risultato raggiunto ben visibile e riconoscibile come miglioramento da parte dei soggetti interni e/o esterni all'Agenzia. Ha saputo esprimere tutto ciò entro una tempistica e una qualità superiore agli standard, agendo di conseguenza. Ha reso un apporto sempre pienamente risolutivo e coerente con le finalità quali-quantitative dell'obiettivo. È stata resa una prestazione da complessa ad altamente complessa anche in rapporto ai volumi prodotti e/o al massimo livello di complessità previsto dall'inquadramento contrattuale posseduto e/o rispetto ad attività di sviluppo.**

E. Apporto reso ai fini del perseguimento dell'obiettivo nell'ambito della componente "soluzione dei problemi (problem solving operativo)"

Capacità di individuare correttamente le cause dei problemi e le soluzioni pratiche per farvi fronte. Capacità di assumere le responsabilità connesse al proprio ruolo e di agire efficacemente.

Il contenuto di ciascuno dei 5 livelli sottostanti è riferito alle prerogative, responsabilità ed autonomia di cui alla categoria contrattuale di inquadramento.

1: ha espresso a livello essenziale la capacità di identificare le cause dei problemi e di agire efficacemente per la loro soluzione, delegando sostanzialmente l'analisi e le misure operative al superiore gerarchico o a altro soggetto titolato.

Rispetto al livello superiore "2" è mancata nella prestazione la capacità di saper riconoscere almeno i principali problemi ed è altresì mancata la capacità di sapersi rapportare con il superiore gerarchico o di altro soggetto titolato per partecipare attivamente all'individuazione di soluzioni e alla modifica della fonte del/dei problema/i. La prestazione resa è risultata essere di livello di complessità ordinario anche rispetto ai volumi prodotti e/o alla complessità correlabile all'inquadramento contrattuale posseduto e/o rispetto ad attività di sviluppo. Non si sono rilevati di fatto apprezzabili miglioramenti in rapporto a rilevazioni pregresse su analoghe attività e/o l'attività svolta ha necessitato di molteplici/rilevanti interventi correttivi da parte di altri soggetti.

2: ha saputo identificare le cause dei principali problemi e, affidandosi alla guida del superiore gerarchico o di altro soggetto titolato, ha dimostrato di essere in grado di analizzare e ri-orientare almeno in parte eventuali proprie azioni già intraprese, contribuendo ad individuare soluzioni almeno in linea generale funzionali al raggiungimento dell'obiettivo. **Ha reso un apporto in generale teso al raggiungimento dell'obiettivo, ma con necessità di migliorare diversi aspetti specifici.**

Rispetto al livello superiore "3" è mancata nella prestazione l'autonomia necessaria per valutare analiticamente le cause dei problemi e per assumere comportamenti conseguenti, finalizzati a risolvere il problema o superare una specifica difficoltà che fossero di ostacolo al raggiungimento dell'obiettivo. E' stato fatto maggior ricorso al supporto del superiore gerarchico o di altro soggetto titolato, il cui affiancamento è stato fruito non solo in situazioni particolarmente complesse, ma anche in quelle più ordinarie. La prestazione resa è risultata essere di livello di complessità ordinario anche in rapporto ai volumi prodotti e/o al massimo livello di complessità previsto dall'inquadramento contrattuale posseduto e/o rispetto ad attività di sviluppo. Si sono rilevati di fatto miglioramenti solo lievemente apprezzabili in rapporto a rilevazioni pregresse su analoghe attività e/o l'attività svolta ha necessitato di diversi/non marginali interventi correttivi da parte di altri soggetti.

3: ha saputo identificare le cause dei problemi e ha dimostrato di essere in grado di analizzare e ri-orientare anche eventuali proprie azioni già intraprese. Ha saputo individuare soluzioni di buon livello funzionali al raggiungimento dell'obiettivo, impegnandosi per il superamento degli insuccessi e/o degli ostacoli. E' stato capace di prendere decisioni anche in situazioni di criticità e/o di incertezza ricorrendo al superiore gerarchico o ad altro soggetto titolato nelle circostanze più complesse. **Ha reso un apporto mediamente risolutivo e mediamente coerente con le finalità dell'obiettivo, ma con necessità di migliorare alcuni aspetti specifici.**

Rispetto al livello superiore "4" è mancata nella prestazione la piena e completa autonomia necessaria per valutare analiticamente le cause dei problemi giungendo alla loro soluzione anche in situazioni di criticità o di incertezza. È stata carente la capacità di affrontare il problemi reagendo con prontezza ed assumendosi appieno le responsabilità correlate alla propria funzione e al proprio inquadramento contrattuale. Fra le diverse possibili soluzioni, quella adotta, pur essendo di buon livello rispetto al raggiungimento dell'obiettivo, non si è sempre rivelata in assoluto la migliore rispetto a possibili alternative, raffrontate anche a più ampi contesti operativi proprio della Struttura di appartenenza. In situazioni specifiche è stato comunque necessario l'intervento del superiore gerarchico (o di altro soggetto titolato) per individuare soluzioni che avrebbero pregiudicato il raggiungimento dell'obiettivo. La prestazione resa è risultata essere di livello di complessità media in rapporto anche ai volumi prodotti e/o al massimo livello di complessità previsto dall'inquadramento contrattuale posseduto e/o rispetto ad attività di sviluppo. Pur potendosi apprezzare dei miglioramenti in rapporto a rilevazioni

pregresse su analoghe prestazioni, l'attività svolta ha necessitato di sporadici/marginali interventi correttivi da parte di altri soggetti e/o sono rimasti segmenti minoritari dell'obiettivo non raggiunti.

4: è stato capace di prendere sempre decisioni chiare e precise anche in situazioni di criticità e/o di incertezza. Si è saputo assumere le responsabilità conseguenti al proprio ruolo e ha reagito con efficacia. Ha saputo riformulare il piano di azione per raggiungere i risultati, approfondendo impegno. Ha saputo apprendere dall'eventuale errore analizzando a fondo il proprio processo di lavoro per individuare il segmento operativo che lo ha determinato in relazione ai vincoli e agli ostacoli di contesto. **Ha saputo agire di conseguenza. Ha reso un apporto sempre risolutivo e coerente con le finalità quali-quantitative dell'obiettivo. È stata resa una prestazione da media a complessa anche in rapporto ai volumi prodotti e/o al massimo livello di complessità previsto dall'inquadramento contrattuale posseduto e/o rispetto ad attività di sviluppo.**

Rispetto al livello superiore "5" è stata carente la capacità di affrontare il problemi reagendo con un approccio sicuro e sereno che potesse contribuire a mantenere il buon clima nella Struttura, favorendo così il raggiungimento dell'obiettivo. Pur avendo avuto la capacità di risolvere i problemi che avrebbero potuto compromettere il buon esito dell'obiettivo, sono risultate carenti sia la capacità di modificare repentinamente gli schemi operativi di riferimento, sia la perseveranza che sarebbe stata necessaria per affrontare al meglio situazioni eccezionalmente complesse. Non vi è stata la capacità di prefigurare l'insorgere di possibili problemi, lavorando quindi non per risolvere la difficoltà una volta manifestatasi, bensì per strutturare uno scenario all'interno del quale l'obiettivo potesse trovare i migliori presupposti per la sua realizzazione. Non vi è stata capacità di innovazione nel prospettare ed attuare soluzioni che consentissero di ottimizzare le risorse impiegare per il raggiungimento dell'obiettivo. È risultata carente la capacità

In sintesi, la differenza sostanziale fra il livello "4" e "5", entrambi espressione di esiti positivi, è da ricondursi alla minor capacità di saper trasformare un problema o un ostacolo in una opportunità di successo per la Struttura di appartenenza e per l'Agenzia.

5: è stato capace di prendere sempre decisioni chiare e precise anche in situazioni di criticità e/o di incertezza. Si è saputo assumere le responsabilità conseguenti al proprio ruolo, mantenendo la calma e creando un clima positivo. Ha saputo reagire con efficacia ed encomiabile perseveranza, risolvendo situazioni complesse. Ha saputo riformulare il piano di azione per raggiungere i risultati, approfondendo impegno. Ha saputo apprendere dall'eventuale errore, anche di altri, analizzando a fondo il processo di lavoro per individuare prontamente il segmento operativo che lo ha determinato in relazione ai vincoli e agli ostacoli di contesto. Ha saputo prevenire situazioni e problemi che avrebbero potuto pregiudicare il buon esito dell'obiettivo e/o il buon esito delle attività collaterali all'obiettivo gestite internamente alla Struttura di appartenenza. E' riuscito a offrire all'Agenzia strumenti nuovi, che hanno consentito alla stessa di operare meglio a parità di risorse impiegate. Ha saputo trarre da ciò insegnamenti per il futuro adoperandosi a trasformare gli insuccessi in momenti propositivi per migliorare continuamente i livelli di performance.

Rispetto all'obiettivo, ha saputo contribuire a rendere il risultato raggiunto ben visibile e riconoscibile come miglioramento da parte dei soggetti interni e/o esterni all'Agenzia. Ha saputo esprimere tutto ciò entro una tempistica e una qualità superiore agli standard, agendo di conseguenza. Ha reso un apporto sempre pienamente risolutivo e coerente con le finalità quali-quantitative dell'obiettivo. È stata resa una prestazione da complessa ad altamente complessa anche in rapporto ai volumi prodotti e/o al massimo livello di complessità previsto dall'inquadramento contrattuale posseduto e/o rispetto ad attività di sviluppo.

F. Apporto reso ai fini del perseguimento dell'obiettivo nell'ambito della componente "orientamento al risultato"

E' la capacità di orientare la prestazione al raggiungimento degli obiettivi nell'interesse dell'Agenzia e del perseguimento del valore pubblico sviluppato attraverso il proprio lavoro, impegnandosi a raggiungere standard di eccellenza superando livelli rappresentati da una performance precedente o da una misura oggettiva.

Il contenuto di ciascuno dei 5 livelli sottostanti è riferito alle prerogative, responsabilità ed autonomia di cui alla categoria contrattuale di inquadramento.

1: ha espresso a livello essenziale la capacità di orientare la propria attività verso traguardi di performance coerenti con l'obiettivo assegnato.

Rispetto al livello superiore "2" è mancata nella prestazione la capacità di finalizzare il lavoro svolto verso l'obiettivo della Struttura. Non è stata capita l'importanza del valore pubblico, diretto o indiretto, sotteso al raggiungimento dell'obiettivo di performance assegnato e, pertanto, non vi è stata la capacità di agire di conseguenza, seguendo almeno in termini generali i criteri e le procedure stabilite. La prestazione resa è risultata essere di livello di complessità ordinario anche rispetto ai volumi prodotti e/o alla complessità correlabile all'inquadramento contrattuale posseduto e/o rispetto ad attività di sviluppo. Non si sono rilevati di fatto apprezzabili miglioramenti in rapporto a rilevazioni pregresse su analoghe attività e/o l'attività svolta ha necessitato di molteplici/rilevanti interventi correttivi da parte di altri soggetti.

2: ha espresso in generale capacità di svolgere attività funzionali all'obiettivo, comprendendo il significato del valore pubblico sotteso alle finalità agenziali e sviluppato attraverso la proprie mansioni. Si è in generale impegnato a rispettare le procedure e i criteri generali stabiliti. **Ha reso un apporto in generale teso al raggiungimento dell'obiettivo, ma con necessità di migliorare diversi aspetti specifici.**

Rispetto al livello superiore "3" è mancata nella prestazione la capacità di raggiungere un risultato apprezzabile rispetto al miglior risultato atteso, nel senso di un risultato che per qualità e/o quantità potesse contribuire concretamente al miglioramento e alla visibilità della performance della Struttura e, attraverso di esso, al risultato dell'Agenzia. È mancata la capacità di individuare nelle procedure assegnate eventuali elementi di criticità che, non risolti, hanno compromesso il buon esito dell'obiettivo. E' stato prodotto un volume di attività inferiore a quello base atteso in rapporto alle attività affidate. La prestazione resa è risultata essere di livello di complessità ordinario anche in rapporto ai volumi prodotti e/o al massimo livello di complessità previsto dall'inquadramento contrattuale posseduto e/o rispetto ad attività di sviluppo. Si sono rilevati di fatto miglioramenti solo lievemente apprezzabili in rapporto a rilevazioni pregresse su analoghe attività e/o l'attività svolta ha necessitato di diversi/non marginali interventi correttivi da parte di altri soggetti.

3: ha espresso capacità di saper operare per raggiungere uno standard prestazionale medio rispetto ad una performance quali-quantitativa eccellente, intendendosi come eccellente il miglioramento atteso rispetto a livelli prestazionali precedenti e/o a target complessi e/o a risultati con significativi effetti attesi sul livello agenziale. Ha lavorato rapportandosi con continuità con il responsabile sovraordinato, dimostrando di comprendere l'importanza dell'obiettivo nel contesto di attività della Struttura. Le attività lavorative sono state svolte con un grado soddisfacente di qualità ed affidabilità. Dal punto di vista del "prodotto", ha saputo sviluppare il volume base richiesto. **Ha reso un apporto mediamente risolutivo e mediamente coerente con le finalità dell'obiettivo, ma con necessità di migliorare alcuni aspetti specifici.**

Rispetto al livello superiore "4" è mancata nella prestazione la piena autonomia e capacità di saper governare proprie abilità e competenze verso un risultato che arrivasse almeno al "livello soglia" di con quello atteso di eccellenza, nel senso di un risultato che fosse espressione di una performance pienamente conseguita e tangibile anche agli occhi di osservatori esterni o perché maggiore in quantità rispetto a situazioni precedenti, o perché costituente il punto di arrivo rispetto a scopi agenziali. È risultata non chiaramente correlata alle azioni intraprese la comprensione del valore pubblico insito nell'obiettivo da raggiungere, visto solamente quale elemento funzionale per "premiare" il lavoro della Struttura di appartenenza. Non vi è stata la capacità di individuare nelle procedure consuetudinariamente applicate eventuali elementi che, modificati, potessero rendere più agevole il raggiungimento del risultato. Nello sviluppare il lavoro richiesto, non vi è stata la capacità di saper autodeterminare e perseguire il miglioramento delle

proprie stesse precedenti prestazioni e/o di prestazioni di complessità non raggiunta in precedenza. La prestazione resa è risultata essere di livello di complessità media in rapporto anche ai volumi prodotti e/o al massimo livello di complessità previsto dall'inquadramento contrattuale posseduto e/o rispetto ad attività di sviluppo. Pur potendosi apprezzare dei miglioramenti in rapporto a rilevazioni pregresse su analoghe prestazioni, l'attività svolta ha necessitato di sporadici/marginali interventi correttivi da parte di altri soggetti e/o sono rimasti segmenti minoritari dell'obiettivo non raggiunti.

4: ha dimostrato di sapersi impegnare in modo continuo, con flessibilità e competenza tecnica in funzione del conseguimento dell'obiettivo, rispettando tempi e procedure. Ha saputo operare efficacemente, raggiungendo la soglia dei livelli di prestazione richiesta rispetto ad una performance quali-quantitativa eccellente, intendendosi come eccellente il miglioramento atteso rispetto a livelli prestazionali precedenti e/o a target complessi e/o a risultati con significativi effetti attesi sul livello agenziale. Ha lavorato rapportandosi con continuità con il responsabile sovraordinato, dimostrando di saper far propria la missione correlata all'obiettivo quale espressione delle attività della Struttura ed elemento di sviluppo di valore pubblico. Si è dimostrato in grado di segnalare eventuali criticità/inefficienze nell'applicazione delle procedure individuate. Ha saputo contribuire a fissare propri parametri migliorativi per misurare i risultati a fronte di livelli definiti di eccellenza. Le attività lavorative sono state svolte con la qualità ed affidabilità attesi. Dal punto di vista del "prodotto", ha saputo sviluppare il volume richiesto. **Ha saputo agire di conseguenza. Ha reso un apporto sempre risolutivo e coerente con le finalità quali-quantitative dell'obiettivo. È stata resa una prestazione da media a complessa anche in rapporto ai volumi prodotti e/o al massimo livello di complessità previsto dall'inquadramento contrattuale posseduto e/o rispetto ad attività di sviluppo.**

Rispetto al livello superiore "5" è risultata carente la capacità di saper sviluppare il proprio lavoro su un livello pienamente e subito riconoscibile, anche agli occhi di osservatori esterni, come un "prodotto" espressione del superamento di un traguardo. È risultata carente la capacità di saper creare un positivo "effetto trascinalamento" all'interno del proprio contesto operativo, che fosse sempre orientato a veicolare ogni azione verso l'obiettivo dell'Agenzia e verso la volontà di far trapelare all'esterno che il lavoro dell'ARPAS si traduce in un incremento di valore per il cittadino. Le eventuali criticità e/o inefficienze rilevate nelle procedure inizialmente stabilite e/o derivanti da situazioni straordinarie non sono state affrontate con la determinazione necessaria da riuscire ad individuare e perseguire soluzioni nuove e migliorative, a favore del risultato.

In sintesi, la differenza sostanziale fra il livello "4" e "5", entrambi espressione di esiti positivi, è da ricondursi alla differenza di output in termini di prestazioni rese che, nel secondo caso, si collocano visibilmente sopra la media della Struttura di appartenenza e/o dell'Agenzia, anche considerando l'impegno derivante dal il complesso di altre attività affidate.

5: ha dimostrato di sapersi impegnare in modo continuo, con flessibilità e competenza tecnica in funzione del conseguimento dell'obiettivo, rispettando tempi e procedure. Ha saputo operare efficacemente, raggiungendo agevolmente i livelli di prestazione richiesta rispetto ad una performance quali-quantitativa eccellente, intendendosi come eccellente il miglioramento atteso rispetto a livelli prestazionali precedenti e/o a target complessi e/o a risultati con significativi effetti attesi sul livello agenziale. Ha lavorato ricercando continui momenti di confronto con il responsabile sovraordinato, dimostrando di saper fungere da elemento trainante all'interno del proprio contesto operativo, e adoperandosi attivamente affinché il risultato sviluppato attraverso l'obiettivo potesse essere percepito al meglio non solo quale risultato di performance Struttura o agenziale, ma come valore pubblico sviluppato dall'Amministrazione. Si è dimostrato in grado di segnalare **ed affrontare** eventuali criticità/inefficienze nell'applicazione delle procedure individuate. Ha saputo fissare propri parametri migliorativi per misurare i risultati a fronte di livelli definiti di eccellenza; è stato capace di proporre nuove soluzioni finalizzate al raggiungimento dei risultati complessivi in relazione a problematiche anche straordinarie. Le attività sono state svolte con un grado assai elevato di qualità ed affidabilità oltre le attese, anche in rapporto al carico complessivo di attività affidate. Dal punto di vista del "prodotto" e dell'output in termini di prestazioni rese, si è saputo collocare al di sopra della media di produzione, considerato anche l'impegno complessivo richiesto. **Rispetto all'obiettivo, ha saputo contribuire a rendere il risultato raggiunto ben visibile e riconoscibile come miglioramento da parte dei soggetti interni e/o esterni all'Agenzia. Ha saputo esprimere tutto ciò entro una tempistica e una qualità superiore agli standard, agendo di conseguenza. Ha reso un apporto sempre pienamente risolutivo e coerente con le finalità quali-quantitative dell'obiettivo. È stata resa una prestazione da complessa ad altamente complessa anche in rapporto ai volumi prodotti e/o al massimo livello di complessità previsto dall'inquadramento contrattuale posseduto e/o rispetto ad attività di sviluppo.**

G. Apporto reso ai fini del perseguimento dell'obiettivo nell'ambito della componente "iniziativa e innovazione"

L'iniziativa fa riferimento alla capacità di cogliere opportunità, agire rapidamente e con decisione, ma sempre in raccordo con il livello gerarchicamente sovraordinato; proporre e/o attivare modalità di lavoro, idee, soluzioni e/o prevenire problemi. L'innovazione fa riferimento alla disponibilità ad adottare nuove procedure e tecniche sperimentate da altri, e alla capacità di produrre idee valide ed originali utilizzabili al fine di sviluppare nuovi prodotti/servizi/attività a beneficio del raggiungimento dell'obiettivo.

Il contenuto di ciascuno dei 5 livelli sottostanti è riferito alle prerogative, responsabilità ed autonomia di cui alla categoria contrattuale di inquadramento.

1: ha espresso a livello essenziale la capacità di organizzare autonomamente le attività e attuare le eventuali nuove misure necessarie per il raggiungimento dell'obiettivo, riconducendo tutto ad un approccio routinario.

Rispetto al livello superiore "2" è mancata nella prestazione la capacità di entrare nelle dinamiche dei problemi entro un tempo congruo con le attese ed affrontarli sulla base del presupposto che, per conseguire l'obiettivo, era necessario modificare il proprio operato, sapendosi quindi guardare intorno nel proprio contesto operativo e cogliendo dallo stesso spunti utili per applicare diverse modalità di lavoro. La prestazione resa è risultata essere di livello di complessità ordinario anche rispetto ai volumi prodotti e/o alla complessità correlabile all'inquadramento contrattuale posseduto e/o rispetto ad attività di sviluppo. Non si sono rilevati di fatto apprezzabili miglioramenti in rapporto a rilevazioni pregresse su analoghe attività e/o l'attività svolta ha necessitato di molteplici/rilevanti interventi correttivi da parte di altri soggetti.

2: ha saputo riconoscere le opportunità e le difficoltà presenti e ha saputo agire almeno in parte di conseguenza, superando alcuni ostacoli e affrontando i problemi in tempi accettabili con le esigenze effettive. Ha operato utilizzando soluzioni già sperimentate da altri o agendo su standard routinari. **Ha reso un apporto in generale teso al raggiungimento dell'obiettivo, ma con necessità di migliorare diversi aspetti specifici.**

Rispetto al livello superiore "3" è mancata nella prestazione l'autonomia per reagire ed affrontare con la giusta tempistica situazioni di criticità e/o problemi specifici che si sarebbero potuti risolvere con pressoché totalmente approcciandoli con modi di operare, metodi o strumenti nuovi e/o diversi da quelli consuetudinari. È mancata la capacità di saper coinvolgere il superiore gerarchico o altro soggetto titolato per avere indicazioni specifiche, o quando tali indicazioni sono pervenute, è mancata la capacità di saperle applicare. La prestazione resa è risultata essere di livello di complessità ordinario anche in rapporto ai volumi prodotti e/o al massimo livello di complessità previsto dall'inquadramento contrattuale posseduto e/o rispetto ad attività di sviluppo. Si sono rilevati di fatto miglioramenti solo lievemente apprezzabili in rapporto a rilevazioni pregresse su analoghe attività e/o l'attività svolta ha necessitato di diversi/non marginali interventi correttivi da parte di altri soggetti.

3 - Buono: ha saputo in generale reagire bene anche in alcune situazioni di difficoltà, riconoscendo le opportunità presenti, integrando le attività e adattando in generale il livello dei risultati prodotti al fine di affrontare una eventuale evoluzione dell'obiettivo in termini di ulteriore necessario impegno e/o di emergenze e/o di incrementi di altre attività. Con il supporto del superiore gerarchico di altro soggetto titolato, ha adattato alla specifica situazione soluzioni innovative già applicate da altri, utilizzando gli strumenti a disposizione. **Ha reso un apporto mediamente risolutivo e mediamente coerente con le finalità dell'obiettivo, ma con necessità di migliorare alcuni aspetti specifici.**

Rispetto al livello superiore "4" è mancata nella prestazione la piena capacità di annullare gli effetti delle criticità manifestatesi giungendo a tale risultato attraverso modi di operare, abilità, strumenti non posti in campo in momenti e/o situazioni precedenti. Là dove era necessario cambiare qualcosa nell'impostazione del lavoro, è stato fatto ricorso al superiore gerarchico o ad altro soggetto titolato non per proporre soluzioni innovative, ma per avere indicazioni su quali misure applicare, pur avendole poi applicate in generale correttamente. La prestazione resa è risultata essere di livello di complessità media in rapporto anche ai volumi prodotti e/o al massimo livello di complessità previsto dall'inquadramento contrattuale posseduto e/o rispetto ad attività di sviluppo. Pur potendosi apprezzare dei miglioramenti in rapporto a rilevazioni pregresse su

analoghe prestazioni, l'attività svolta ha necessitato di sporadici/marginali interventi correttivi da parte di altri soggetti e/o sono rimasti segmenti minoritari dell'obiettivo non raggiunti.

4: è riuscito a minimizzare i problemi attivandosi, sapendo cogliere le opportunità presenti e identificando criticità anche non sempre evidenti ad altri, anche riguardanti servizi e/o attività aventi rilevanza verso altre Strutture agenziali. Ha saputo produrre idee valide e innovative/originali utilizzabili per intraprendere azioni di miglioramento dei processi relativi all'obiettivo assegnato. **Ha saputo agire di conseguenza. Ha reso un apporto sempre risolutivo e coerente con le finalità quali-quantitative dell'obiettivo. È stata resa una prestazione da media a complessa anche in rapporto ai volumi prodotti e/o al massimo livello di complessità previsto dall'inquadramento contrattuale posseduto e/o rispetto ad attività di sviluppo.**

Rispetto al livello superiore "5" è risultata carente la capacità di saper governare pienamente le difficoltà annullando con soluzioni brillanti l'impatto negativo che queste avrebbero potuto avere sull'obiettivo. È risultata carente la capacità di saper analizzare il problemi in prospettiva, all'interno di una visione che collocasse l'attività nel più ampio scenario delle dinamiche Agenziale ed esterne; in carenza di tale presupposto, non vi è stata quindi la capacità di "innovare per prevenire" ed assicurare così che, oltre al raggiungimento dell'obiettivo, vi fosse anche stabilità negli ambiti operativi a contorno dello stesso.

In sintesi, la differenza sostanziale fra il livello "4" e "5", entrambi espressione di esiti positivi, è da ricondursi alla minor capacità di saper annullare gli effetti degli ostacoli non solo raggiungendo l'obiettivo, ma innovando, creando modi nuovi di approcciare l'attività per sé e per gli eventuali contesti agenziali allargati e facendo tutto ciò con soluzioni semplici ed attuabili, orientate al "fare di più e meglio", "spendendo meno" in termini di risorse finanziarie, umane e strumentali.

5: è riuscito a minimizzare i problemi attraverso un approccio proattivo e performante e identificando problemi anche non evidenti ad altri, anche riguardanti servizi e/o attività aventi rilevanza verso altre Strutture agenziali e/o verso l'esterno. Ha saputo intraprendere azioni idonee per creare e/o anticipare opportunità e/o evitare problemi in prospettiva. Ha saputo produrre idee valide e innovative/originali e utilizzarle per intraprendere azioni di miglioramento dei processi relativi all'obiettivo assegnato, contribuendo all'interconnessione fra i colleghi e/o le Strutture agenziali eventualmente direttamente o indirettamente coinvolte nelle medesime finalità. Ove pertinente, ha saputo stabilire per se stesso ulteriori compiti, rivelandosi molto intraprendente e diligente.

Rispetto all'obiettivo, ha saputo contribuire a rendere il risultato raggiunto ben visibile e riconoscibile come miglioramento da parte dei soggetti interni e/o esterni all'Agenzia. Ha saputo esprimere tutto ciò entro una tempistica e una qualità superiore agli standard, agendo di conseguenza. Ha reso un apporto sempre pienamente risolutivo e coerente con le finalità quali-quantitative dell'obiettivo. È stata resa una prestazione da complessa ad altamente complessa anche in rapporto ai volumi prodotti e/o al massimo livello di complessità previsto dall'inquadramento contrattuale posseduto e/o rispetto ad attività di sviluppo.

H. Apporto reso ai fini del perseguimento dell'obiettivo nell'ambito della componente "flessibilità"

È la capacità di adattarsi e lavorare efficacemente in differenti situazioni e/o con diverse persone o gruppi. Implica comprendere e adattarsi a differenti o contrastanti prospettive su un problema, promuovere o accettare facilmente cambiamenti funzionali al proprio ambito organizzativo-operativo, adattare il proprio approccio alle mutate caratteristiche del contesto.

Il contenuto di ciascuno dei 5 livelli sottostanti è riferito alle prerogative, responsabilità ed autonomia di cui alla categoria contrattuale di inquadramento.

1: ha espresso a livello essenziale la capacità di adattare autonomamente lo svolgimento delle proprie attività in funzione del raggiungimento dell'obiettivo a fronte di un mutato scenario operativo-organizzativo, o al mutare dell'obiettivo in conseguenza di variazioni organizzative.

Rispetto al livello superiore "2" è mancata nella prestazione la capacità di riconoscere l'importanza del cambiamento da attuare per consentire un miglior operato della Struttura di appartenenza e, dunque, di saper svolgere il lavoro affidato accettando favorevolmente modifiche nelle attività assegnate sia direttamente funzionali all'obiettivo, che indirettamente correlate allo stesso in quanto relative al contesto operativo generale in cui l'obiettivo assegnato doveva trovare attuazione. La prestazione resa è risultata essere di livello di complessità ordinario anche rispetto ai volumi prodotti e/o alla complessità correlabile all'inquadramento contrattuale posseduto e/o rispetto ad attività di sviluppo. Non si sono rilevati di fatto apprezzabili miglioramenti in rapporto a rilevazioni pregresse su analoghe attività e/o l'attività svolta ha necessitato di molteplici/rilevanti interventi correttivi da parte di altri soggetti.

2: si è dimostrato disponibile e capace di riconoscere la necessità di ri-orientare le azioni sulla base di nuove informazioni o di un mutato contesto operativo. Ove pertinente, ha avuto la capacità di riconoscere la necessità di rivedere le proprie percezioni sulla base di nuove informazioni o di evidenze contrarie. **Ha reso un apporto in generale teso al raggiungimento dell'obiettivo, ma con necessità di migliorare diversi aspetti specifici.**

Rispetto al livello superiore "3" è mancata nella prestazione la capacità di portare nel lavoro svolto concreti elementi di cambiamento. A fronte di modifiche organizzative anche solo limitate ad un segmento dell'ambito operativo di appartenenza, non vi è stata la capacità di modificare la propria attività per ampliare e/o variare l'ambito di azione, finalizzandolo al raggiungimento dell'obiettivo. La prestazione resa è risultata essere di livello di complessità ordinario anche in rapporto ai volumi prodotti e/o al massimo livello di complessità previsto dall'inquadramento contrattuale posseduto e/o rispetto ad attività di sviluppo. Si sono rilevati di fatto miglioramenti solo lievemente apprezzabili in rapporto a rilevazioni pregresse su analoghe attività e/o l'attività svolta ha necessitato di diversi/non marginali interventi correttivi da parte di altri soggetti.

3: ha saputo esplicitare le attività ed i compiti assegnati in modo mediamente flessibile, adoperandosi per adattarli, in generale, alla situazione anche ove caratterizzata da cambiamenti organizzativi e/o procedurali, con l'intento di portare a termine un più ampio e/o diverso lavoro e/o tendere al raggiungimento di un obiettivo di più vasta portata. Ove pertinente, con il supporto del superiore gerarchico o di altro livello titolato ha avuto la capacità di rivedere le proprie percezioni sulla base di nuove informazioni o di evidenze contrarie. **Ha reso un apporto mediamente risolutivo e mediamente coerente con le finalità dell'obiettivo, ma con necessità di migliorare alcuni aspetti specifici.**

Rispetto al livello superiore "4" è mancata nella prestazione la capacità di proporre misure idonee per gestire al meglio le mutate condizioni del contesto operativo o il variare dei punti di riferimento relativi all'obiettivo assegnato. È mancata la piena autonomia necessaria per valutare nelle diverse circostanze quale misura o azione potesse essere la migliore non solo, in generale, per raggiungere l'obiettivo, ma per contemperare gli interessi agenziali espressi attraverso di esso. È mancata la capacità di comprendere autonomamente la diversa visione e/o i punti di vista di altri soggetti coinvolti nell'obiettivo da raggiungere, non necessariamente facendoli propri, ma sapendoli analizzare e acquisendone gli elementi ritenuti migliori per favorire il raggiungimento dell'obiettivo. La prestazione resa è risultata essere di livello di complessità media in rapporto anche ai

volumi prodotti e/o al massimo livello di complessità previsto dall'inquadramento contrattuale posseduto e/o rispetto ad attività di sviluppo. Pur potendosi apprezzare dei miglioramenti in rapporto a rilevazioni pregresse su analoghe prestazioni, l'attività svolta ha necessitato di sporadici/marginali interventi correttivi da parte di altri soggetti e/o sono rimasti segmenti minoritari dell'obiettivo non raggiunti.

4: ha avuto la capacità di proporre e, nell'ambito delle proprie prerogative, decidere nuove modalità di azione sulla base delle circostanze. Ha saputo applicare regole e procedure in modo flessibile, cercando di individuare, tra le diverse modalità possibili di applicazione legittima di una norma o di una procedura, quella più idonea a contemperare gli interessi agenziali espressi attraverso il raggiungimento dell'obiettivo. Ove pertinente, ha avuto la capacità di rivedere le proprie percezioni sulla base di nuove informazioni o di evidenze contrarie. Ha avuto la capacità di comprendere i punti di vista altrui. **Ha saputo agire di conseguenza. Ha reso un apporto sempre risolutivo e coerente con le finalità quali-quantitative dell'obiettivo. È stata resa una prestazione da media a complessa anche in rapporto ai volumi prodotti e/o al massimo livello di complessità previsto dall'inquadramento contrattuale posseduto e/o rispetto ad attività di sviluppo.**

Rispetto al livello superiore "5" è risultato carente il dinamismo necessario per mutare anche repentinamente il progetto individuale ogni qualvolta sia stato necessario e senza disperdere alcuna parte delle sue finalità. E' risultata carente la capacità di saper anticipare e/o ricercare i cambiamenti non solo al mutare degli scenari operativi, ma anche per portare nei scenari operativi abituali contributi verso nuove prospettive, con un apporto fondamentale nel fisiologico processo di cambiamento dell'Amministrazione, ancor più evidente nel continuo mutare del contesto normativo e procedimentale di riferimento. E' risultata carente la capacità di condividere gli elementi positivi del cambiamento con i colleghi anche eventualmente di altre Strutture, contribuendo così al buon clima aziendale.

In sintesi, la differenza sostanziale fra il livello "4" e "5", entrambi espressione di esiti positivi, è da ricondursi alla minor capacità di svolgere il proprio lavoro gestendo positivamente i cambiamenti non come espressione di situazioni di precarietà da affrontare, ma come nuovi modi per giungere al risultato, come momenti dinamici da ricercare e dei quali far parte in modo attivo per contribuire a migliorare il risultato agenziale, sapendo peraltro comprendere che un cambiamento è, in generale, un investimento apprezzabile dal medio termine in poi.

5: ha avuto una spiccata capacità di mutare il piano globale o il progetto per essere sempre in linea con le finalità previste dall'obiettivo. È stato proattivo nell'anticipare i cambiamenti necessari per rispondere a nuove esigenze del contesto. È stato in grado di promuovere efficaci cambiamenti all'interno del proprio contesto operativo per meglio rispondere alle esigenze di performance. Ha saputo porre in campo le proprie competenze di elevato livello che gli hanno consentito di operare con profitto in breve tempo anche in situazioni nuove. E' stato in grado di apportare un contributo determinante ai processi di cambiamento. Con il proprio comportamento positivo a fronte di un problema, ha saputo contribuire al buon clima aziendale e alla creazione di sinergie fra i colleghi, anche di altre Strutture.

Rispetto all'obiettivo, ha saputo contribuire a rendere il risultato raggiunto ben visibile e riconoscibile come miglioramento da parte dei soggetti interni e/o esterni all'Agenzia. Ha saputo esprimere tutto ciò entro una tempistica e una qualità superiore agli standard, agendo di conseguenza. Ha reso un apporto sempre pienamente risolutivo e coerente con le finalità quali-quantitative dell'obiettivo. È stata resa una prestazione da complessa ad altamente complessa anche in rapporto ai volumi prodotti e/o al massimo livello di complessità previsto dall'inquadramento contrattuale posseduto e/o rispetto ad attività di sviluppo.

I. Apporto reso ai fini del perseguimento dell'obiettivo nell'ambito della componente "cooperazione interfunzionale e capacità relazionale"

È la capacità di lavorare in modo cooperativo con gli altri, sia all'interno della propria unità organizzativa sia in collaborazione con gli altri uffici e Strutture al fine di individuare le soluzioni più efficaci rispetto agli obiettivi dell'Agenzia. È la capacità di impostare e mantenere una rete di relazioni all'interno e, ove pertinente, all'esterno dell'Agenzia, e di impiegarla efficacemente per scambiare informazioni e ottenere collaborazione nell'interesse esclusivo dell'Amministrazione.

Il contenuto di ciascuno dei 5 livelli sottostanti è riferito alle prerogative, responsabilità ed autonomia di cui alla categoria contrattuale di inquadramento.

1: ha espresso a livello essenziale la capacità di collaborare per raggiungere l'obiettivo assegnato o per facilitare l'esecuzione dei correlati processi di lavoro, così come essenziale è stata la capacità di mettere a disposizione informazioni rilevanti e utili e di integrarsi proficuamente nelle attività svolte dai colleghi.

Rispetto al livello superiore "2" è mancata nella prestazione la capacità di comprendere l'importanza della condivisione degli scopi e dei metodi di lavoro fra coloro che partecipano al processo produttivo. Non vi è stata la capacità di fornire tangibile apporto e/o promuovere reale coinvolgimento nell'ambito delle altre funzioni coinvolte. La prestazione resa è risultata essere di livello di complessità ordinario anche rispetto ai volumi prodotti e/o alla complessità correlabile all'inquadramento contrattuale posseduto e/o rispetto ad attività di sviluppo. Non si sono rilevati di fatto apprezzabili miglioramenti in rapporto a rilevazioni pregresse su analoghe attività e/o l'attività svolta ha necessitato di molteplici/rilevanti interventi correttivi da parte di altri soggetti.

2: ha dimostrato di saper comprendere l'importanza della collaborazione ai fini del raggiungimento dell'obiettivo assegnato o per facilitare l'esecuzione dei correlati processi di lavoro. Qualora gli siano state richieste e/o sollecitate dal superiore gerarchico o da altro soggetto titolato, si è adoperato per fornire informazioni e per condividerle ove utili e rilevanti, mettendole a disposizione di altre funzioni. **Ha reso un apporto in generale teso al raggiungimento dell'obiettivo, ma con necessità di migliorare diversi aspetti specifici.**

Rispetto al livello superiore "3" è mancata nella prestazione l'impulso per contribuire alla cooperazione fra soggetti e funzioni. Quando tale cooperazione ed interazione si è verificata, essa è stata originata da soggetti terzi, quali il superiore gerarchico e non sempre è stata caratterizzata da sereno spirito di dialogo costruttivo, con ciò ponendo quindi in secondo piano l'obiettivo di performance e le attività indirettamente correlate rispetto alle priorità individuali.

La prestazione resa è risultata essere di livello di complessità ordinario anche in rapporto ai volumi prodotti e/o al massimo livello di complessità previsto dall'inquadramento contrattuale posseduto e/o rispetto ad attività di sviluppo. Si sono rilevati di fatto miglioramenti solo lievemente apprezzabili in rapporto a rilevazioni pregresse su analoghe attività e/o l'attività svolta ha necessitato di diversi/non marginali interventi correttivi da parte di altri soggetti.

3: ha dimostrato di essere sempre disponibile a per raggiungere l'obiettivo assegnato o per facilitare l'esecuzione dei correlati processi di lavoro. Si è adoperato per fornire informazioni e per condividerle ove utili e rilevanti, mettendole a disposizione di altre funzioni. Con il supporto del superiore gerarchico o di altro soggetto titolato, ha saputo partecipare con approccio sereno e costruttivo ai tavoli di lavoro condivisi, ove ha portato un contributo concreto e ha saputo cogliere proficuamente spunti di altri per individuare le soluzioni migliori per il raggiungimento dell'obiettivo. **Ha reso un apporto mediamente risolutivo e mediamente coerente con le finalità dell'obiettivo, ma con necessità di migliorare alcuni aspetti specifici.**

Rispetto al livello superiore "4" è mancata nella prestazione la piena capacità di farsi promotore nell'assumere iniziative, consone con il proprio ruolo, che potessero migliorare le possibilità di concretizzazione dell'obiettivo attraverso il coinvolgimento di più soggetti. È mancata una reale disponibilità ad affrontare con approccio aperto e disponibile problemi comuni ad altri soggetti ponendo al centro dell'attività le finalità di performance agenziali. La prestazione resa è risultata essere di livello di complessità media in rapporto anche ai volumi prodotti e/o al massimo livello di complessità previsto dall'inquadramento contrattuale posseduto e/o rispetto ad attività di sviluppo. Pur potendosi

apprezzare dei miglioramenti in rapporto a rilevazioni pregresse su analoghe prestazioni, l'attività svolta ha necessitato di sporadici/marginali interventi correttivi da parte di altri soggetti e/o sono rimasti segmenti minoritari dell'obiettivo non raggiunti.

4: ha dimostrato di essere sempre disponibile e partecipe per raggiungere l'obiettivo assegnato o per facilitare l'esecuzione dei correlati processi di lavoro. Si è adoperato per fornire informazioni e per condividerle ove utili e rilevanti, mettendole a disposizione di altre funzioni. Anche in situazioni non formalizzate, ha saputo agire per sollecitare idee e opinioni di altri, agendo con determinazione per migliorare nell'ambito della propria autonomia il livello dei risultati ottenibili in relazione all'obiettivo. Ha saputo coinvolgere altri nelle attività rendendosi disponibile a risolvere problemi comuni richiamando la finalità istituzionale dell'Agenzia correlata all'obiettivo. Ha saputo promuovere un clima favorevole tra le varie funzioni, stimolando la cooperazione. **Ha saputo agire di conseguenza. Ha reso un apporto sempre risolutivo e coerente con le finalità quali-quantitative dell'obiettivo. È stata resa una prestazione da media a complessa anche in rapporto ai volumi prodotti e/o al massimo livello di complessità previsto dall'inquadramento contrattuale posseduto e/o rispetto ad attività di sviluppo.**

Rispetto al livello superiore "5" è risultata carente la capacità di saper spendere nello svolgimento delle proprie attività competenze relazionali tali da fungere da elemento trainante verso il raggiungimento dell'obiettivo, attivando un interscambio di apporti idoneo a creare un buon clima e dirimere eventuali conflitti fra le funzioni coinvolte. È mancata la capacità di sapersi adoperare per favorire la circolazione delle informazioni fra i soggetti coinvolti nel raggiungimento dell'obiettivo individuando metodi rapidi, semplici, efficaci, trasversali anche a più soggetti nell'ambito dell'Amministrazione.

In sintesi, la differenza sostanziale fra il livello "4" e "5", entrambi espressione di esiti positivi, è da ricondursi alla minor capacità di saper creare dei percorsi "di rete" che, con il minimo dispendio di energie, si siano rivelati efficaci per migliorare la capacità del raggiungimento di un obiettivo comune a più Strutture agenziali o, comunque, di interesse agenziale.

5: ha dimostrato di essere sempre disponibile a per raggiungere l'obiettivo assegnato o per facilitare l'esecuzione dei correlati processi di lavoro. Si è adoperato per fornire informazioni e per condividerle ove utili e rilevanti, mettendole a disposizione di altre funzioni. Anche in situazioni non formalizzate, ha saputo agire per sollecitare idee e opinioni di altri, agendo rapidamente e con determinazione per migliorare nell'ambito della propria autonomia il livello dei risultati ottenibili in relazione all'obiettivo. Ha saputo coinvolgere altri nelle attività rendendosi disponibile a risolvere problemi comuni richiamando la finalità istituzionale dell'Agenzia correlata all'obiettivo. Ha saputo promuovere clima favorevole tra le varie funzioni, stimolando la cooperazione e contribuendo a dirimere eventuali conflitti. Si è adoperato con successo per individuare nuovi sistemi e modalità di trasmissione delle informazioni tra i soggetti coinvolti nell'obiettivo e/o per allargare la platea di soggetti fruitori delle informazioni, favorendo la completa integrazione e il raggiungimento di obiettivi di performance trasversali anche a più Strutture agenziali.

Rispetto all'obiettivo, ha saputo contribuire a rendere il risultato raggiunto ben visibile e riconoscibile come miglioramento da parte dei soggetti interni e/o esterni all'Agenzia. Ha saputo esprimere tutto ciò entro una tempistica e una qualità superiore agli standard, agendo di conseguenza. Ha reso un apporto sempre pienamente risolutivo e coerente con le finalità quali-quantitative dell'obiettivo. È stata resa una prestazione da complessa ad altamente complessa anche in rapporto ai volumi prodotti e/o al massimo livello di complessità previsto dall'inquadramento contrattuale posseduto e/o rispetto ad attività di sviluppo.

L. Apporto reso ai fini del perseguimento dell'obiettivo nell'ambito della componente "consapevolezza organizzativa"

È la capacità di allineare il proprio apporto alle esigenze e priorità correlati al raggiungimento dell'obiettivo, agendo contestualmente in modo da salvaguardare la missione e gli obiettivi della Struttura ed agenziali nel loro complesso.

Il contenuto di ciascuno dei 5 livelli sottostanti è riferito alle prerogative, responsabilità ed autonomia di cui alla categoria contrattuale di inquadramento.

1: ha espresso a livello essenziale la capacità di allineare i propri comportamenti e prestazioni alle esigenze e priorità funzionali a contestualizzare l'obiettivo nelle finalità della Struttura di appartenenza ed agenziali, inquadrandolo sostanzialmente in un mero compito d'ufficio.

Rispetto al livello superiore "2" è mancata nella prestazione la capacità di comprendere l'importanza di contestualizzare il proprio apporto all'interno delle priorità e delle dinamiche dell'Amministrazione. L'apporto conseguente è stato sostanzialmente privo della componente partecipativa alla missione dell'ARPAS e la prestazione resa è stata scarsamente fruibile nel contesto delle finalità complessive. La prestazione resa è risultata essere di livello di complessità ordinario anche rispetto ai volumi prodotti e/o alla complessità correlabile all'inquadramento contrattuale posseduto e/o rispetto ad attività di sviluppo. Non si sono rilevati di fatto apprezzabili miglioramenti in rapporto a rilevazioni pregresse su analoghe attività e/o l'attività svolta ha necessitato di molteplici/rilevanti interventi correttivi da parte di altri soggetti.

2: si è impegnato per essere in sintonia con le regole e procedure organizzative, indirizzandosi almeno in parte – a seguito di sollecito del superiore gerarchico o di altro soggetto titolato - verso ciò che in generale ci si aspettava per il raggiungimento dell'obiettivo; ha rispettato le procedure esplicite ed implicite; ha cercato di adottare in generale un comportamento appropriato per mantenere l'attenzione sull'obiettivo, considerandolo peraltro come una componente di attività circoscritta alla propria funzione/ambito operativo. **Ha reso un apporto in generale teso al raggiungimento dell'obiettivo, ma con necessità di migliorare diversi aspetti specifici.**

Rispetto al livello superiore "3" è mancata nella prestazione la capacità di allinear le proprie azioni al raggiungimento dell'obiettivo applicando con padronanza regole, procedure e modalità operative. E' stato necessario un più incisivo intervento del superiore gerarchico o di altro soggetto titolato affinché per comprendere appieno ed allineare il proprio operato verso le finalità dell'obiettivo che, in ogni caso sono state trattate non per la loro valenza di segmento della performance dell'ARPAS, bensì come punto di arrivo circoscritto alla propria performance individuale. La prestazione resa è risultata essere di livello di complessità ordinario anche in rapporto ai volumi prodotti e/o al massimo livello di complessità previsto dall'inquadramento contrattuale posseduto e/o rispetto ad attività di sviluppo. Si sono rilevati di fatto miglioramenti solo lievemente apprezzabili in rapporto a rilevazioni pregresse su analoghe attività e/o l'attività svolta ha necessitato di diversi/non marginali interventi correttivi da parte di altri soggetti.

3: si è impegnato per essere in sintonia con le regole e procedure organizzative, indirizzandosi - con il supporto del superiore gerarchico o di altro soggetto titolato - verso ciò che in generale ci si aspettava per il raggiungimento dell'obiettivo; ha rispettato le procedure esplicite ed implicite; ha adottato un comportamento appropriato per mantenere l'attenzione sull'obiettivo, cogliendone l'importanza quale componente dell'accrescimento della performance della Struttura di appartenenza. Ha saputo rispettare ed accettare le esigenze organizzative collaterali all'obiettivo. **Ha reso un apporto mediamente risolutivo e mediamente coerente con le finalità dell'obiettivo, ma con necessità di migliorare alcuni aspetti specifici.**

Rispetto al livello superiore "4" è mancata nella prestazione la piena autonomia necessaria per dare all'attività da svolgere la giusta importanza nel contesto non solo delle attività affidate nell'ambito della Struttura di appartenenza, ma di quello più ampio della missione agenziale, quale componente di valore pubblico generato. E' mancata la capacità di svolgere il lavoro affidato raccordandosi con i colleghi nelle situazioni in cui tale modo di operare sarebbe stato utile per concretizzare l'obiettivo. E' mancata la piena capacità di saper allineare le proprie priorità ed attività alle necessità correlate alla realizzazione dell'obiettivo. La prestazione resa è risultata essere di livello di complessità media in rapporto anche ai volumi prodotti e/o al massimo livello di complessità previsto dall'inquadramento contrattuale posseduto e/o rispetto ad attività di

sviluppo. Pur potendosi apprezzare dei miglioramenti in rapporto a rilevazioni pregresse su analoghe prestazioni, l'attività svolta ha necessitato di sporadici/marginali interventi correttivi da parte di altri soggetti e/o sono rimasti segmenti minoritari dell'obiettivo non raggiunti.

4: si è impegnato per essere in sintonia con le regole e procedure organizzative, indirizzandosi autonomamente verso ciò che nello specifico ci si aspettava per il raggiungimento dell'obiettivo; ha rispettato le procedure esplicite ed implicite; ha reso una prestazione adeguata per porre l'obiettivo al centro delle attività da svolgere, quale componente dell'accrescimento del valore pubblico erogato dall'Agenzia. Ha saputo rispettare ed accettare le esigenze organizzative collaterali all'obiettivo, tessendo con i colleghi una proficua rete di sinergie e promuovendo attivamente la cooperazione. Ha dimostrato di saper ben comprendere e sostenere attivamente la missione e gli obiettivi dell'Agenzia. Ha posto le proprie attività e priorità in linea con i bisogni e/o la missione correlati all'obiettivo. **Ha saputo agire di conseguenza. Ha reso un apporto sempre risolutivo e coerente con le finalità quali-quantitative dell'obiettivo. È stata resa una prestazione da media a complessa anche in rapporto ai volumi prodotti e/o al massimo livello di complessità previsto dall'inquadramento contrattuale posseduto e/o rispetto ad attività di sviluppo.**

Rispetto al livello superiore "5" è risultata carente la capacità di saper porre in secondo piano le proprie priorità rispetto alla missione agenziale, partendo dal presupposto che in una organizzazione ciascuna unità può operare in quanto esiste il complesso generale, ossia l'Amministrazione nel suo complesso e nelle sue finalità pubbliche, e non viceversa. È risultata carente la capacità di interagire armoniosamente con gli organi superiori e/o con eventuali soggetti esterni, prestando un fattivo apporto tecnico con modalità sempre attente a promuovere anche all'esterno la migliore immagine dell'Agenzia. Non sempre è stata posta al centro dell'attività la massima attenzione verso la qualità delle scelte tecniche e professionali poi portate avanti in quanto non c'è stata la capacità di saper valutare che, a fronte di più alternative, la migliore è sempre quella che contribuisce a rafforzare l'Amministrazione e la percezione che di essa si ha all'esterno. In situazioni di criticità in essere e/o in situazioni di possibili criticità non vi è stata sufficiente capacità di governare la propria scala di priorità in favore della logica del confronto e del dialogo, riuscendo a mantenere il clima aziendale migliore per raggiungere il traguardo fissato.

In sintesi, la differenza sostanziale fra il livello "4" e "5", entrambi espressione di esiti positivi, è da ricondursi al diversa capacità di porre al centro delle attività svolte la missione agenziale e di sapere trasmettere questo messaggio agli interlocutori esterni ed interni.

5: si è impegnato per essere in sintonia con le regole e procedure organizzative, indirizzandosi autonomamente verso ciò che nello specifico ci si aspettava per il raggiungimento dell'obiettivo; ha rispettato le procedure esplicite ed implicite; ha reso una prestazione adeguata per porre l'obiettivo al centro delle attività da svolgere, quale componente dell'accrescimento del valore pubblico erogato dall'Agenzia e dell'immagine della stessa. Ha saputo rispettare ed accettare le esigenze organizzative collaterali all'obiettivo, tessendo con i colleghi una proficua rete di sinergie e promuovendo attivamente la cooperazione. Ha dimostrato di saper ben comprendere e sostenere attivamente la missione e gli obiettivi dell'Agenzia. Ha posto le proprie attività e priorità in secondo piano rispetto ai bisogni e/o la missione correlati all'obiettivo. Ha dimostrato una eccellente capacità di relazione con gli organi superiori e gli eventuali referenti esterni e ha fornito, ove necessario, una capillare assistenza tecnica collaborando in modo determinante per il raggiungimento degli obiettivi anche al fine di rafforzare l'immagine dell'Agenzia presso gli interlocutori esterni. Ha operato perseguendo in modo continuo la qualità delle scelte tecniche e professionali. Ha garantito le relazioni sempre secondo una logica di confronto, anticipando e smorzando le situazioni di conflitto.

Rispetto all'obiettivo, ha saputo contribuire a rendere il risultato raggiunto ben visibile e riconoscibile come miglioramento da parte dei soggetti interni e/o esterni all'Agenzia. Ha saputo esprimere tutto ciò entro una tempistica e una qualità superiore agli standard, agendo di conseguenza. Ha reso un apporto sempre pienamente risolutivo e coerente con le finalità quali-quantitative dell'obiettivo. È stata resa una prestazione da complessa ad altamente complessa anche in rapporto ai volumi prodotti e/o al massimo livello di complessità previsto dall'inquadramento contrattuale posseduto e/o rispetto ad attività di sviluppo.

M. Apporto reso ai fini del perseguimento dell'obiettivo nell'ambito della componente "trasferimento di competenze"

È la capacità di trasferire le proprie competenze ed esperienze per migliorare la capacità produttiva del contesto lavorativo.

Il contenuto di ciascuno dei 5 livelli sottostanti è riferito alle prerogative, responsabilità ed autonomia di cui alla categoria contrattuale di inquadramento.

1: ha espresso la capacità di trasferire competenze di base con approccio essenziale e tempistica ordinaria, all'interno della routine di lungo periodo.

Rispetto al livello superiore "2" è mancata nella prestazione la capacità di stabilire almeno un programma formativo di massima che fosse rispondente alle finalità da raggiungere. L'apporto reso per erogare la formazione richiesta è consistito nel rendersi disponibile ad affiancare i colleghi in tempi e modi più funzionali alle priorità del formatore, che agli scopi da raggiungere con il trasferimento di competenze.

La prestazione resa è risultata essere di livello di complessità ordinario anche rispetto ai volumi prodotti e/o alla complessità correlabile all'inquadramento contrattuale posseduto e/o rispetto ad attività di sviluppo. Non si sono rilevati di fatto apprezzabili miglioramenti in rapporto a rilevazioni pregresse su analoghe attività e/o l'attività svolta ha necessitato di molteplici/rilevanti interventi correttivi da parte di altri soggetti.

2: è stato diligente nel voler perseguire l'obiettivo di trasferire proprie conoscenze e competenze specifiche ad altri colleghi, seguendo un programma formativo dai contenuti chiari e in generale adeguati alle attese. **Ha reso un apporto in generale teso al raggiungimento dell'obiettivo, ma con necessità di migliorare diversi aspetti specifici.**

Rispetto al livello superiore "3" è mancato l'essere effettivamente riusciti a trasferire almeno alcune competenze e/o conoscenze ad altri colleghi, a prescindere dall'aver avuto la volontà di farlo. E' mancata nella prestazione la capacità di saper preventivamente vagliare ed analizzare le competenze di partenza degli interlocutori rispetto alla materia oggetto della formazione; è mancata la capacità di saper adottare, anche in conseguenza della precedente fase, un linguaggio e metodi comunicativi, sforzandosi di allineare e commisurare un graduale il trasferimento di competenze in modalità adeguate per essere capite dai soggetti interessati dalla formazione. La prestazione resa è risultata essere di livello di complessità ordinario anche in rapporto ai volumi prodotti e/o al massimo livello di complessità previsto dall'inquadramento contrattuale posseduto e/o rispetto ad attività di sviluppo. Si sono rilevati di fatto miglioramenti solo lievemente apprezzabili in rapporto a rilevazioni pregresse su analoghe attività e/o l'attività svolta ha necessitato di diversi/non marginali interventi correttivi da parte di altri soggetti.

3: è stato capace di trasferire proprie conoscenze e competenze specifiche ad altri colleghi, seguendo un programma formativo dai contenuti chiari e mediamente adeguati alle attese. Si è impegnato per adottare un linguaggio e metodi comunicativi, avendo cura di commisurare e graduare il trasferimento di competenze in base alle capacità ricettive degli interlocutori. **Ha reso un apporto mediamente risolutivo e mediamente coerente con le finalità dell'obiettivo, ma con necessità di migliorare alcuni aspetti specifici.**

Rispetto al livello superiore "4" è mancata nella prestazione la capacità di sviluppare un crono-programma che fosse in grado di ottimizzare la tempistica, temperando adeguatamente l'obiettivo di erogare la formazione, con le esigenze operative agenziali consistenti nel distogliere il meno possibile il personale da formare dalle altre attività affidate. È mancata la capacità di elaborare apposito materiale didattico, sia da utilizzare nell'ambito dell'evento formativo, che da consegnare ai colleghi per consultazioni successive, consentendo così un miglior consolidamento delle informazioni trasferite. È mancata la capacità di supportare i colleghi nella fase successiva all'evento formativo, non rendendosi disponibile per brevi chiarimenti e/o limitati ulteriori momenti di affiancamento. Essendo venuto a mancare tutto ciò, la formazione è risultata meno efficace. La prestazione resa è risultata essere di livello di complessità media in rapporto anche ai volumi prodotti e/o al massimo livello di complessità previsto dall'inquadramento contrattuale posseduto e/o rispetto ad attività di sviluppo. Pur potendosi apprezzare dei miglioramenti in rapporto a rilevazioni pregresse su analoghe prestazioni, l'attività svolta ha necessitato di sporadici/marginali interventi correttivi da parte di altri soggetti e/o sono rimasti segmenti minoritari dell'obiettivo non raggiunti.

4: è stato capace di trasferire proprie conoscenze e competenze specifiche ad altri colleghi, seguendo un programma formativo dai contenuti sempre chiari e preventivamente tarati in modo da renderli adeguati alle attese. Si è impegnato per adottare un linguaggio e metodi comunicativi, avendo cura di commisurare e graduare il trasferimento di competenze in base alle capacità ricettive degli interlocutori. Ha saputo definire un crono-programma che consentisse di effettuare la formazione anche in affiancamento, in modo da ottimizzare la tempistica distogliendo il minor tempo possibile dalle mansioni ordinarie assegnate ai colleghi da formare. Ha dimostrato abilità nel presentare le informazioni e nel comunicare con i colleghi, predisponendo materiale didattico ben focalizzato sugli argomenti oggetto di formazione. Terminato “l’evento formativo” principale, ha supportato i colleghi nella fase di assestamento delle conoscenze acquisite attraverso eventuali ulteriori chiarimenti e/o ulteriori brevi momenti di affiancamento. **Ha saputo agire di conseguenza. Ha reso un apporto sempre risolutivo e coerente con le finalità quali-quantitative dell’obiettivo. È stata resa una prestazione da media a complessa anche in rapporto ai volumi prodotti e/o al massimo livello di complessità previsto dall’inquadramento contrattuale posseduto e/o rispetto ad attività di sviluppo.**

Rispetto al livello superiore “5” è risultata carente la capacità di saper trasferire al responsabile della propria Struttura e al responsabile della funzione ARPAS preposta al presidio della formazione le risultanze applicative della formazione erogata, evidenziando eventuali punti di criticità e effettuando proposte per giungere alla completa autonomia dei colleghi nell’applicazione sul lavoro delle nuove nozioni.

In sintesi, la differenza sostanziale fra il livello “4” e “5”, entrambi espressione di esiti positivi, è da ricondursi alla minor capacità di saper contestualizzare la formazione erogata nelle dinamiche operative agenziali.

5: è stato capace di trasferire proprie conoscenze e competenze specifiche ad altri colleghi, seguendo un programma formativo dai contenuti sempre chiari e preventivamente tarati in modo da renderli adeguati alle attese. Si è impegnato per adottare un linguaggio e metodi comunicativi, avendo cura di commisurare e graduare il trasferimento di competenze in base alle capacità ricettive degli interlocutori. Ha saputo definire un crono-programma che consentisse di effettuare la formazione anche in affiancamento, privilegiando comunque soluzioni e un’offerta formativa concentrata, in modo da ottimizzare la tempistica distogliendo il minor tempo possibile dalle mansioni ordinarie assegnate ai colleghi da formare. Ha dimostrato abilità nel presentare le informazioni e nel comunicare con i colleghi, predisponendo materiale didattico e o servendosi di strumenti ben focalizzati sugli argomenti oggetto di formazione. Terminato “l’evento formativo” principale, ha supportato i colleghi nella fase di assestamento delle conoscenze acquisite attraverso eventuali ulteriori chiarimenti e/o ulteriori brevi momenti di affiancamento. Ha saputo trasferire al responsabile della propria Struttura e al responsabile della funzione ARPAS preposta al presidio della formazione le risultanze applicative della formazione erogata, evidenziando eventuali punti di criticità e effettuando proposte per giungere alla completa autonomia dei colleghi nell’applicazione sul lavoro delle nuove nozioni.

Rispetto all’obiettivo, ha saputo contribuire a rendere il risultato raggiunto ben visibile e riconoscibile come miglioramento da parte dei soggetti interni e/o esterni all’Agenzia. Ha saputo esprimere tutto ciò entro una tempistica e una qualità superiore agli standard, agendo di conseguenza. Ha reso un apporto sempre pienamente risolutivo e coerente con le finalità quali-quantitative dell’obiettivo. È stata resa una prestazione da complessa ad altamente complessa anche in rapporto ai volumi prodotti e/o al massimo livello di complessità previsto dall’inquadramento contrattuale posseduto e/o rispetto ad attività di sviluppo.

N. Apporto reso ai fini del perseguimento dell'obiettivo nell'ambito della componente "acquisizione di competenze"

E' la capacità di acquisire nuove competenze attraverso attività formativa in affiancamento.

Il contenuto di ciascuno dei 5 livelli sottostanti è riferito alle prerogative, responsabilità ed autonomia di cui alla categoria contrattuale di inquadramento.

1: ha espresso la capacità di acquisire competenze di base con approccio essenziale e tempistica ordinaria, all'interno della routine di lungo periodo.

Rispetto al livello superiore "2" è mancata nella prestazione la capacità di partecipare al programma formativo con diligenza e tempistica adeguati per trarne almeno le nozioni necessarie per comprendere gli ambiti generali della materia oggetto di formazione. Non c'è stata alcun contributo volto a richiedere la modifica e/o adattamento delle modalità di erogazione della formazione. La prestazione resa è risultata essere di livello di complessità ordinario anche rispetto ai volumi prodotti e/o alla complessità correlabile all'inquadramento contrattuale posseduto e/o rispetto ad attività di sviluppo. Non si sono rilevati di fatto apprezzabili miglioramenti in rapporto a rilevazioni pregresse su analoghe attività.

2: è stato diligente nel voler perseguire l'obiettivo di acquisire nuove conoscenze e competenze specifiche da altri colleghi, partecipando con impegno al programma formativo con la finalità di mettere quanto prima in pratica le nozioni acquisite. **Ha reso un apporto in generale teso al raggiungimento dell'obiettivo, ma con necessità di migliorare diversi aspetti specifici.**

Rispetto al livello superiore "3" è mancato l'aver effettivamente accresciuto le proprie competenze e/o conoscenze, nel senso che al termine della formazione non si è stati capaci di iniziare a spendere nuove competenze a nessun livello, a prescindere dall'aver avuto la volontà di farlo. È mancata inoltre nella prestazione la capacità di saper partecipare in modo costruttivo all'evento, ponendo il formatore nella condizione di comprendere chiaramente gli ambiti rispetto ai quali sarebbero stati necessari approfondimenti e/o chiarimenti. La prestazione resa è risultata essere di livello di complessità ordinario anche in rapporto ai volumi prodotti e/o al massimo livello di complessità previsto dall'inquadramento contrattuale posseduto e/o rispetto ad attività di sviluppo. Si sono rilevati di fatto miglioramenti solo lievemente apprezzabili in rapporto a rilevazioni pregresse su analoghe attività

3: è stato capace di acquisire da altri colleghi nuove conoscenze e competenze specifiche, partecipando con impegno al programma formativo con la finalità di mettere quanto prima in pratica le nozioni acquisite. Si è impegnato nella fase di apprendimento ponendosi verso il collega formatore con approccio positivo e partecipativo, contribuendo con i quesiti necessari e sufficienti per iniziare ad applicare poi con una certa autonomia le nozioni acquisite. **Ha reso un apporto mediamente risolutivo e mediamente coerente con le finalità dell'obiettivo, ma con necessità di migliorare alcuni aspetti specifici.**

Rispetto al livello superiore "4" è mancata nella prestazione la capacità di contribuire a definire e seguire crono-programma stabilito che fosse in grado di ottimizzare la tempistica, contemperando adeguatamente l'obiettivo di fruire della formazione, con le esigenze operative agenziali consistenti nell'essere distolto il meno possibile dalle altre attività affidate. È mancata la capacità di gestire e relazionarsi con il collega formatore nella fase successiva all'evento formativo, non attivandosi per ricercare eventuali brevi momenti di chiarimento e/o limitati ulteriori momenti di affiancamento, venendo con ciò a mancare i presupposti per essere autonomi nell'applicare le nuove nozioni. La prestazione resa è risultata essere di livello di complessità media in rapporto anche ai volumi prodotti e/o al massimo livello di complessità previsto dall'inquadramento contrattuale posseduto e/o rispetto ad attività di sviluppo. Pur potendosi apprezzare dei miglioramenti in rapporto a rilevazioni pregresse su analoghe prestazioni, l'attività svolta ha necessitato di sporadici/marginali interventi correttivi da parte di altri soggetti e/o sono rimasti segmenti minoritari dell'obiettivo non raggiunti.

4: è stato capace di acquisire nuove conoscenze e competenze specifiche da altri colleghi, partecipando con impegno al programma formativo con la finalità di mettere quanto prima in pratica le nozioni acquisite. Si è impegnato nella fase di apprendimento ponendosi verso il collega formatore con approccio positivo e partecipativo, contribuendo con i quesiti necessari e sufficienti per applicare poi in autonomia le nozioni acquisite. Si è adoperato per seguire con puntualità il crono-programma stabilito, contribuendo ad individuare le occasioni per effettuare la formazione prevalentemente in affiancamento, in modo da ottimizzare la tempistica distogliendo il minor tempo possibile dalle mansioni ordinarie assegnate. Terminato “l’evento formativo” principale, si è subito impegnato nella fase di assestamento delle conoscenze acquisite, chiedendo al collega formatore eventuali ulteriori chiarimenti e/o ulteriori brevi momenti di affiancamento. Ha saputo trasferire al responsabile della Struttura le risultanze applicative della formazione ricevuta, evidenziando eventuali punti di criticità e effettuando proposte per giungere alla completa autonomia nell’applicare sul lavoro le nuove nozioni. **Ha saputo agire di conseguenza. Ha reso un apporto sempre risolutivo e coerente con le finalità quali-quantitative dell’obiettivo. È stata resa una prestazione da media a complessa anche in rapporto ai volumi prodotti e/o al massimo livello di complessità previsto dall’inquadramento contrattuale posseduto e/o rispetto ad attività di sviluppo.**

Rispetto al livello superiore “5” è risultata carente la capacità di sapersi rendere da subito autonomo nell’utilizzo delle competenze acquisite, garantendo alla Struttura di appartenenza ed all’Agenzia prestazioni di qualità e livello pari o assai prossimi ad analoghe professionalità consolidate.

In sintesi, la differenza sostanziale fra il livello “4” e “5”, entrambi espressione di esiti positivi, è da ricondursi alla minor autonomia nell’autoformazione.

5: è stato capace di acquisire nuove conoscenze e competenze specifiche da altri colleghi, partecipando con impegno al programma formativo con la finalità di mettere quanto prima in pratica le nozioni acquisite. Si è impegnato nella fase di apprendimento ponendosi verso il collega formatore con approccio positivo e partecipativo, contribuendo con i quesiti necessari e sufficienti per giungere ad applicare poi in autonomia le nozioni acquisite. Si è adoperato per seguire con puntualità il crono-programma stabilito, contribuendo ad individuare le occasioni per effettuare la formazione prevalentemente in affiancamento, in modo da ottimizzare la tempistica distogliendo il minor tempo possibile dalle mansioni ordinarie assegnate. Terminato “l’evento formativo” principale, si è subito impegnato nella fase di assestamento delle conoscenze acquisite, riuscendo da solo, con il proprio impegno e dedizione, a risolvere eventuali dubbi o necessità di approfondimento. Ha saputo prontamente trasferire al responsabile della Struttura le risultanze applicative della formazione ricevuta, rendendosi da subito operativo e autonomo ai fini dell’applicazione delle nuove nozioni.

Rispetto all’obiettivo, ha saputo contribuire a rendere il risultato raggiunto ben visibile e riconoscibile come miglioramento da parte dei soggetti interni e/o esterni all’Agenzia. Ha saputo esprimere tutto ciò entro una tempistica e una qualità superiore agli standard, agendo di conseguenza. Ha reso un apporto sempre pienamente risolutivo e coerente con le finalità quali-quantitative dell’obiettivo. È stata resa una prestazione da complessa ad altamente complessa anche in rapporto ai volumi prodotti e/o al massimo livello di complessità previsto dall’inquadramento contrattuale posseduto e/o rispetto ad attività di sviluppo.

Declaratorie CCNL Comparto

CATEGORIA A

DECLARATORIA Appartengono a questa categoria i lavoratori che ricoprono posizioni di lavoro che richiedono capacità manuali generiche per lo svolgimento di attività semplici ed autonomia esecutiva e responsabilità, nell'ambito di istruzioni fornite, riferita al corretto svolgimento della propria attività.

PROFILI PROFESSIONALI

Ausiliario specializzato. Svolge le attività semplici di tipo manuale che richiedono una normale capacità nella qualificazione professionale posseduta, quali, ad esempio, l'utilizzazione di macchinari e attrezzature specifici, la pulizia e il riordino degli ambienti interni ed esterni e tutte le operazioni inerenti il trasporto di materiali in uso, nell'ambito dei settori o servizi di assegnazione, le operazioni elementari e di supporto richieste, necessarie al funzionamento dell'unità operativa. L'ausiliario specializzato operante nei servizi tecnico-economici può essere adibito alla conduzione di autoveicoli strumentali alla propria attività e alla loro piccola manutenzione.

Commesso. Svolge attività di servizio e supporto nell'ambito dell'unità operativa di assegnazione quali, ad esempio, la apertura e la chiusura degli uffici secondo gli orari stabiliti, il servizio telefonico e di anticamera, nonché l'accesso del pubblico negli uffici, il prelievo e la distribuzione della corrispondenza, la riproduzione e il trasporto di fascicoli, documenti, materiale e oggetti vari di ufficio, il mantenimento dell'ordine dei locali e delle suppellettili di ufficio, disimpegnando mansioni elementari di manovra di macchine ed apparecchiature.

CATEGORIA B

DECLARATORIA Appartengono a questa categoria i lavoratori che ricoprono posizioni di lavoro che richiedono conoscenze teoriche di base relative allo svolgimento dei compiti assegnati, capacità manuali e tecniche specifiche riferite alle proprie qualificazioni e specializzazioni professionali nonché autonomia e responsabilità nell'ambito di prescrizioni di massima. Appartengono altresì a questa categoria nel livello B super (Bs) i lavoratori che ricoprono posizioni di lavoro che comportano il coordinamento di altri lavoratori ed assunzione di responsabilità del loro operato ovvero richiedono particolare specializzazione.

PROFILI PROFESSIONALI DELLA CATEGORIA B

Operatore tecnico. Con riguardo ai rispettivi settori di attività e mestiere di appartenenza, individuati dalle singole aziende ed enti in base alle proprie esigenze organizzative, svolge attività ed esegue interventi manuali e tecnici, anche di manutenzione, relativi al proprio mestiere, con l'ausilio di idonee apparecchiature ed attrezzature avendo cura delle stesse.

Coadiutore amministrativo. Svolge nell'unità operativa di assegnazione attività amministrative quali, ad esempio, la classificazione, la archiviazione ed il protocollo di atti, la compilazione di documenti e modulistica, con l'applicazione di schemi predeterminati, operazioni semplici di natura contabile, anche con l'ausilio del relativo macchinario, la stesura di testi mediante l'utilizzo di sistemi di videoscrittura o dattilografia, la attività di sportello.

PROFILI PROFESSIONALI DEL LIVELLO ECONOMICO SUPER (Bs)

Operatore tecnico specializzato. Con riguardo ai rispettivi settori di attività e mestiere di appartenenza, individuati dalle singole aziende ed enti in base alle proprie esigenze organizzative, svolge attività particolarmente qualificate o che presuppongono specifica esperienza professionale ed esegue interventi manuali e tecnici, anche di manutenzione, relativi al proprio mestiere, con l'ausilio di idonee apparecchiature ed attrezzature avendo cura delle stesse.

Coadiutore amministrativo esperto. Svolge nell'unità operativa di assegnazione attività amministrative di una certa complessità, quali, ad esempio, la compilazione di documenti e modulistica, con l'applicazione di schemi anche non predeterminati, operazioni di natura contabile con l'ausilio del relativo macchinario, la stesura di testi anche di autonoma elaborazione mediante l'utilizzo di sistemi di videoscrittura o dattilografia, la attività di sportello.

CATEGORIA C

DECLARATORIA

Appartengono a questa categoria i lavoratori che ricoprono posizioni di lavoro che richiedono conoscenze teoriche specialistiche di base, capacità tecniche elevate per l'espletamento delle attribuzioni, autonomia e responsabilità secondo metodologie definite e precisi ambiti di intervento operativo proprio del profilo, eventuale coordinamento e controllo di altri operatori con assunzione di responsabilità dei risultati conseguiti.

PROFILI PROFESSIONALI

Assistente tecnico

Esegue operazioni di rilevanza tecnica riferite alla propria attività quali, ad esempio, indagini, rilievi, misurazioni, rappresentazioni grafiche, sopralluoghi e perizie tecniche, curando la tenuta delle prescritte documentazioni, sovrintendendo alla esecuzione dei lavori assegnati e garantendo l'osservanza delle norme di sicurezza; assiste il personale delle posizioni superiori nelle progettazioni e nei collaudi di opere e procedimenti, alla predisposizione di capitolati, alle attività di studio e ricerca, alla sperimentazione di metodi, nuovi materiali ed applicazioni tecniche.

Programmatore

Provvede, nell'ambito dei sistemi informativi, alla stesura dei programmi, ne cura l'aggiornamento, la manutenzione ivi compresa la necessaria documentazione ;garantisce, per quanto di competenza, la corretta applicazione dei programmi fornendo informazioni di supporto agli utenti ; collabora a sistemi centralizzati o distribuiti sul territorio.

Assistente amministrativo

Svolge mansioni amministrativo contabili complesse anche mediante l'ausilio di apparecchi terminali meccanografici od elettronici o di altro macchinario quali, ad esempio, ricezione e l'istruttoria di documenti, compiti di segreteria, attività di informazione ai cittadini, collaborazione ad attività di programmazione, studio e ricerca.

CATEGORIA D

DECLARATORIE

Appartengono a questa categoria i lavoratori che, ricoprono posizioni di lavoro che richiedono, oltre a conoscenze teoriche specialistiche e/o gestionali in relazione ai titoli di studio e professionali conseguiti , autonomia e responsabilità proprie, capacità organizzative, di coordinamento e gestionali caratterizzate da discrezionalità operativa nell'ambito di strutture operative semplici previste dal modello organizzativo aziendale;

Appartengono altresì a questa categoria nel livello economico D super (Ds) i lavoratori che ricoprono posizioni di lavoro che, oltre alle conoscenze teoriche specialistiche e/o gestionali in relazione ai titoli di studio e professionali conseguiti, richiedono a titolo esemplificativo e anche disgiuntamente: autonomia e responsabilità dei risultati conseguiti; ampia discrezionalità operativa nell'ambito delle strutture operative di assegnazione; funzioni di direzione e coordinamento, gestione e controllo di risorse umane; coordinamento di attività didattica; iniziative di programmazione e proposta.

PROFILI PROFESSIONALI DEL LIVELLO ECONOMICO SUPER (Ds)

Collaboratore professionale sanitario esperto

Programma, nell'ambito dell'attività di organizzazione dei servizi sanitari quali, ad esempio, quelli infermieristici la migliore utilizzazione delle risorse umane in relazione agli obiettivi assegnati e verifica l'espletamento delle attività del personale medesimo. Collabora alla formulazione dei piani operativi e dei sistemi di verifica della qualità ai fini dell'ottimizzazione dei servizi sanitari. Coordina le attività didattiche tecnico pratiche e di tirocinio, di formazione (quali, ad esempio, diploma universitario, formazione complementare, formazione continua) del personale appartenente ai profili sanitari a lui assegnate. Assume responsabilità diretta per le attività professionali cui è preposto e formula proposte operative per l'organizzazione del lavoro nell'ambito dell'attività affidatagli.

Collaboratore tecnico professionale esperto

Svolge attività prevalentemente tecniche che comportano una autonoma elaborazione di atti preliminari e istruttori dei provvedimenti di competenza dell'unità operativa in cui è inserito; collabora con i dirigenti nelle attività di studio e programmazione assicura, oltre all'espletamento dei compiti direttamente affidati, il coordinamento ed il controllo delle attività tecniche di unità operative semplici, avvalendosi della collaborazione di altro personale del ruolo tecnico cui fornisce istruzioni ; assume responsabilità diretta per le attività professionali cui è preposto formula proposte operative per l'organizzazione del lavoro nell'ambito dell'attività affidatagli e per la semplificazione o snellimento delle procedure eventualmente connesse. Le attività lavorative del collaboratore tecnico professionale esperto si svolgono nell'ambito dei settori tecnico, informatico e professionale, secondo le esigenze organizzative e funzionali delle aziende ed enti ed i requisiti culturali e professionali posseduti dal personale interessato.

Collaboratore amministrativo professionale esperto

Assicura, oltre all'espletamento dei compiti direttamente affidati, il coordinamento ed il controllo delle attività amministrative e contabili di unità operative semplici, avvalendosi della collaborazione di altro personale amministrativo cui fornisce istruzioni ; assume responsabilità diretta per le attività cui è preposto. Formula proposte operative per l'organizzazione del lavoro nelle attività di competenza e per la semplificazione amministrativa. Le attività lavorative del collaboratore professionale amministrativo esperto possono svolgersi oltre che nell'area amministrativa anche nei settori statistico, sociologico e legale, secondo le esigenze organizzative e funzionali delle aziende ed enti ed i requisiti culturali e professionali posseduti dal personale interessato.