



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**

Dirigenza

Elenco delle componenti di apporto

- A. “Programmazione del lavoro”**
- B. “Attenzione alla qualità e alla tempistica”**
- C. “Competenze tecniche”**
- D. “Orientamento al risultato”**
- E. “Soluzione dei problemi (problem solving)”**
- F. “Pensiero analitico e concettuale”**
- G. “Iniziativa e innovazione”**
- H. “Flessibilità”**
- I. “Coinvolgimento dei collaboratori”**
- J. “Cooperazione interfunzionale”**
- L. “Consapevolezza organizzativa”**
- M. Capacità di rappresentanza/rapporti con le Istituzioni”**

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

E' la capacità di gestire le risorse nel modo più adeguato per conseguire l'obiettivo assegnato. Nello scenario delle risorse assume una connotazione specifica il tempo lavoro in termini di programmi di ottimizzazione.

1: ha espresso a livello essenziale la capacità di gestire le risorse direttamente assegnate o fruibili, incanalando le attività per il raggiungimento dell'obiettivo su un livello routinario.

2: ha saputo organizzare le proprie attività e quelle dei collaboratori orientandole verso il necessario livello di maggiore apporto funzionale al raggiungimento dell'obiettivo. Ha saputo stabilire periodici momenti di confronto sugli avanzamenti effettuati e verificare occasionalmente i budget tematici (finanziari, ore lavoro, ecc.) stabiliti per il raggiungimento del risultato. **Ha avuto un approccio in generale teso al raggiungimento dell'obiettivo, ma con necessità di migliorare diversi aspetti specifici.**

3: ha saputo organizzare efficacemente le risorse disponibili ottimizzandone l'utilizzo anche a fronte di un maggiore impegno manifestatosi in funzione dell'obiettivo, tenendo in considerazione sia la qualità del risultato, che l'efficienza. Ha saputo delineare un crono-programma adeguato, definendo contenuti e gerarchie delle priorità in funzione del risultato finale. **Ha avuto un approccio mediamente risolutivo e mediamente coerente con le finalità dell'obiettivo, ma con necessità di migliorare alcuni aspetti specifici.**

4: ha saputo ottimizzare attività eterogenee di risorse anche numerose per affrontare l'evolversi delle situazioni anche sotto pressione e a fronte di cambi di priorità, anche attraverso l'ampliamento delle competenze di intervento dei collaboratori a disposizione e sviluppando l'interscambio di ruoli. Ha saputo valutare le alternative di scelta più convenienti alla soluzione di un dato problema e ha agito per ridurre le eventuali diseconomie, anche riferite al tempo lavoro. **Ha saputo agire di conseguenza. Ha avuto un approccio sempre risolutivo e coerente con le finalità quali-quantitative dell'obiettivo.**

5: ha saputo gestire con fluidità tutte le interferenze manifestatesi in riferimento all'obiettivo; ha saputo formulare ed attuare senza impatto sulle altre attività programmi e progetti di cambiamento organizzativo-operativo, nei limiti delle proprie responsabilità e competenze, con cui ha coordinato attività eterogenee, strutturato informazioni e le relative attività, sviluppando l'interscambio di ruoli e la diffusione delle competenze, riducendo eventuali diseconomie anche ove riferite al tempo lavoro. Ha contribuito alla coesione operativa ed all'interscambio fra le Strutture agenziali. **Ha saputo contribuire a qualificare le risultanze dell'obiettivo ai fini della visibilità e percezione del miglioramento da parte dei soggetti esterni all'Agenzia. Ha saputo esprimere tutto ciò entro una tempistica e una qualità superiore agli standard, agendo di conseguenza. Ha avuto un approccio sempre pienamente risolutivo e coerente con le finalità quali-quantitative dell'obiettivo.**

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

Consiste nel prestare particolare attenzione alla qualità delle prestazioni in termini di accuratezza, precisione, tempestività, rispondenza delle finalità della prestazione all'obiettivo agenziale attraverso il miglioramento della qualità del servizio reso all'utenza interna/esterna e all'effettiva qualità del lavoro svolto in relazione all'obiettivo affidato. Consiste nell'operare con precisione, minimizzando gli errori; nel approfondire una costante attenzione alla qualità ed al controllo del lavoro svolto, anche dagli altri soggetti partecipi al raggiungimento dell'obiettivo; nel rispettare o contrarre la tempistica funzionale al far produrre i migliori effetti dell'obiettivo sul contesto agenziale.

1: ha espresso a livello routinario la precisione nell'espletamento delle attività funzionali al raggiungimento dell'obiettivo e la correlata capacità di intercettazione dell'errore. Ha espresso a livello essenziale la capacità di giungere al risultato con una tempistica funzionale al far produrre i migliori effetti dell'obiettivo sul contesto agenziale.

2: ha saputo monitorare i dati riferiti alle attività o ai progetti/linee tematiche funzionali al raggiungimento dell'obiettivo, tenendo sotto osservazione i progressi in riferimento a step intermedi, standard, scadenze e correlata tempistica, creando una prima base. **Ha avuto un approccio in generale teso al raggiungimento dell'obiettivo, ma con necessità di migliorare diversi aspetti specifici.**

3: ha saputo monitorare i dati, individuare le 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 e una tempistica mediamente coerente con le attese nonché con le necessità agenziali. **Ha avuto un approccio mediamente risolutivo e mediamente coerente con le finalità dell'obiettivo, ma con necessità di migliorare alcuni aspetti specifici.**

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 elevata qualità del prodotto. Ha dimostrato di conoscere al meglio le caratteristiche dei processi di lavoro propri e della propria Struttura e ha controllato e gestito il rispetto delle scadenze e delle procedure definite nell'ottica del risultato ARPAS. **Ha saputo agire di conseguenza. Ha avuto un approccio sempre risolutivo e coerente con le finalità quali-quantitative dell'obiettivo.**

5: ha saputo operare sempre con precisione e accuratezza, 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 propria Struttura e agenziali e ha controllato e gestito il rispetto delle scadenze e 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 e tempistica pienamente coerenti con le norme di riferimento, le procedure e le esigenze agenziali. **Ha saputo contribuire a qualificare le risultanze dell'obiettivo ai fini della visibilità e percezione del miglioramento da parte dei soggetti esterni all'Agenzia. Ha saputo esprimere tutto ciò entro una tempistica e una qualità superiore agli standard, agendo di conseguenza. Ha avuto un approccio sempre pienamente risolutivo e coerente con le finalità quali-quantitative dell'obiettivo.**

3. Apporto reso ai fini del perseguimento dell'obiettivo nell'ambito della componente "competenze tecniche"

È l'insieme di conoscenze e capacità connesse all'esercizio efficace del proprio compito all'interno dell'organizzazione. Si tratta sia di competenze disciplinari, espressione delle bagaglio di conoscenze legate al proprio ruolo primario, sia pluridisciplinari, legate alla capacità di comprendere i concetti chiave e le conseguenze di discipline anche non strettamente afferenti al settore di competenza, così come dei cambiamenti normativi, agendo di conseguenza.

1 - Sufficiente: la prestazione resa è risultata essere espressione di esperienze e conoscenze routinarie proprie del settore di competenza.

2 - Adeguato: 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 avuto un approccio in generale teso al raggiungimento dell'obiettivo, ma con necessità di migliorare diversi aspetti specifici.**

3 - Buono: ha dimostrato di essere sempre informato e di avere discreta padronanza degli aggiornamenti normativi e delle eventuali novità di tipo scientifico sia con riferimento alle materie di propria competenza, che a quelle contigue, valutandone le conseguenze ai fini del perseguimento dell'obiettivo, anche rispetto agli effetti sugli interlocutori interni/esterni. Ove necessario, ha dimostrato di saper porre in essere occasioni di approfondimento e/o formazione relativi a cambiamenti e/o esigenze connessi ai mutati contesti nei quali ha direttamente operato, o rivolti ai propri collaboratori. **Ha avuto un approccio mediamente risolutivo e mediamente coerente con le finalità dell'obiettivo, ma con necessità di migliorare alcuni aspetti specifici.**

4 - Ottimo: ha dimostrato di essere sempre informato e di avere piena padronanza degli aggiornamenti normativi e delle eventuali novità di tipo scientifico sia con riferimento alle materie di propria competenza, che a quelle contigue, 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. 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 avuto un approccio sempre risolutivo e coerente con le finalità quali-quantitative dell'obiettivo.**

5 - Eccellente: 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 per favorire l'interconnessione fra tutte le Strutture agenziali eventualmente coinvolte direttamente o indirettamente nelle finalità dell'obiettivo. Ove necessario, ha saputo trasferire ai collaboratori e 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. **Ha saputo contribuire a qualificare le risultanze dell'obiettivo ai fini della visibilità e percezione del miglioramento da parte dei soggetti esterni all'Agenzia. Ha saputo esprimere tutto ciò entro una tempistica e una qualità superiore agli standard, agendo di conseguenza. Ha avuto un approccio sempre pienamente risolutivo e coerente con le finalità quali-quantitative dell'obiettivo.**

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

Tendere al raggiungimento degli obiettivi nell'interesse dell'Agenzia, dell'Organo politico-amministrativo e del territorio, impegnandosi a raggiungere standard di eccellenza.

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

2 - Adeguato: ha espresso in generale capacità di svolgere attività funzionali all'obiettivo e si è impegnato a rispettare le procedure e i criteri generali stabiliti. **Ha avuto un approccio in generale teso al raggiungimento dell'obiettivo, ma con necessità di migliorare diversi aspetti specifici.**

3 – Buono: ha espresso capacità di saper operare per raggiungere uno standard prestazionale medio rispetto ad una performance quali-quantitativa eccellente, in quanto riferibile a miglioramenti di livelli prestazionali precedenti e/o a target complessi e/o a risultati con significativi effetti attesi sul livello agenziale. **Ha avuto un approccio mediamente risolutivo e mediamente coerente con le finalità dell'obiettivo, ma con necessità di migliorare alcuni aspetti specifici.**

4 – Ottimo: 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, in quanto riferibile a miglioramenti di livelli prestazionali precedenti e/o a target complessi e/o a risultati con significativi effetti attesi sul livello agenziale. 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. **Ha saputo agire di conseguenza. Ha avuto un approccio sempre risolutivo e coerente con le finalità quali-quantitative dell'obiettivo.**

5 – Eccellente: 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, in quanto riferibile a miglioramenti di livelli prestazionali precedenti e/o a target complessi e/o a risultati con significativi effetti attesi sul livello agenziale. Si è dimostrato in grado di segnalare 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 elevato di qualità ed affidabilità. **Ha saputo contribuire a qualificare le risultanze dell'obiettivo ai fini della visibilità e percezione del miglioramento da parte dei soggetti esterni all'Agenzia. Ha saputo esprimere tutto ciò entro una tempistica e una qualità superiore agli standard, agendo di conseguenza. Ha avuto un approccio sempre pienamente risolutivo e coerente con le finalità quali-quantitative dell'obiettivo.**

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

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.

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.

2: 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 livello base funzionali al raggiungimento dell'obiettivo. **Ha avuto un approccio in generale teso al raggiungimento dell'obiettivo, ma con necessità di migliorare diversi aspetti specifici.**

3 – Buono: 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 chiare e precise anche in situazioni di criticità e/o di incertezza. **Ha avuto un approccio mediamente risolutivo e mediamente coerente con le finalità dell'obiettivo, ma con necessità di migliorare alcuni aspetti specifici.**

4 – Ottimo: 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 il proprio ruolo, mantenendo la calma e creando un clima positivo. Ha saputo riconoscere le proprie responsabilità 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 prontamente operativo che lo ha determinato in relazione ai vincoli e agli ostacoli di contesto. **Ha saputo agire di conseguenza. Ha avuto un approccio sempre risolutivo e coerente con le finalità quali-quantitative dell'obiettivo.**

5 – Eccellente: 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 riconoscere le proprie responsabilità e ha reagito con efficacia e encomiabile perseveranza. 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 prontamente operativo che lo ha determinato in relazione ai vincoli e agli ostacoli di contesto. Ha saputo trarre da ciò insegnamenti per il futuro adoperandosi a trasformare gli insuccessi in momenti propositivi per migliorare continuamente i livelli di performance. **Ha saputo contribuire a qualificare le risultanze dell'obiettivo ai fini della visibilità e percezione del miglioramento da parte dei soggetti esterni all'Agenzia. Ha saputo esprimere tutto ciò entro una tempistica e una qualità superiore agli standard, agendo di conseguenza. Ha avuto un approccio sempre pienamente risolutivo e coerente con le finalità quali-quantitative dell'obiettivo.**

6. Apporto reso ai fini del perseguimento dell'obiettivo nell'ambito della componente "pensiero analitico e concettuale"

Il pensiero analitico è contraddistinto dalla capacità di analizzare problemi complessi scomponendoli in parti più piccole, analizzando le interconnessioni con altri problemi e stabilendo le priorità d'azione su basi razionali. A ciò si accompagna il pensiero concettuale, cioè la capacità di identificare schemi e connessioni tra situazioni non collegate tra loro in modo ovvio ed individuare gli aspetti cruciali di situazioni complesse per attuarne un'efficace sintesi.

1: ha operato scomponendo i problemi in semplici liste di compiti o attività, assegnando ad essi un valore base. Ha elaborato liste di azioni senza tuttavia stabilire funzionali priorità tra di esse. A fronte di necessità specifiche, è ricorso a routinarie modalità di scelta e al buon senso. Ha riconosciuto quando una situazione è risultata esattamente uguale ad un'altra che si è presentata in precedenza e ha agito in modo simile.

2: ha separato i i problemi in parti più piccole e trattabili e ha individuato le relazioni causali al loro interno: A conduce a B. Ha elaborato liste di compiti in ordine di importanza e ha saputo analizzare i pro e i contro di varie alternative d'azione. Nell'osservare i dati e le informazioni, ha riconosciuto schemi, tendenze, o parti mancanti. Ha saputo accorgersi di quando una situazione è risultata simile a una precedente e ha saputo identificare le analogie o differenze con la situazione precedente. **Ha avuto un approccio in generale teso al raggiungimento dell'obiettivo, ma con necessità di migliorare diversi aspetti specifici.**

3 – Buono: ha identificato bene le interconnessioni tra problemi. Sulla base di avanzate conoscenze teoriche e tecniche, è stato in grado di individuare molteplici relazioni causali tra eventi, diverse conseguenze d'azione e connessioni complesse (A porta a B che conduce a C che causa D). È stato in grado di raccogliere le informazioni mancanti anche qualora siano ricadute in ambiti disciplinari diversi dal proprio. Ha identificato le priorità di intervento e ha saputo divulgare presso altri le necessità di intervento. **Ha avuto un approccio mediamente risolutivo e mediamente coerente con le finalità dell'obiettivo, ma con necessità di migliorare alcuni aspetti specifici.**

4 – Ottimo: ha saputo rappresentare e governare in modo chiaro, semplice e comprensibile idee o situazioni complesse. Ha saputo assemblare ragionamenti e osservazioni elaborando scenari di sintesi, chiavi di lettura e spiegazioni che hanno facilitato la comprensione e l'utilizzo dei dati stessi. Quando necessario, ha saputo creare nuovi concetti per rappresentare situazioni o risolvere problemi. **Ha saputo agire di conseguenza. Ha avuto un approccio sempre risolutivo e coerente con le finalità quali-quantitative dell'obiettivo.**

5 – Eccellente: ha saputo rappresentare e governare in modo chiaro, semplice e comprensibile idee o situazioni anche molto complesse. Ha saputo con prontezza assemblare ragionamenti e osservazioni elaborando scenari di sintesi, chiavi di lettura e spiegazioni che hanno facilitato la comprensione e l'utilizzo dei dati stessi, nonché l'interconnessione fra tutte le Strutture agenziali eventualmente coinvolte direttamente o indirettamente nelle finalità dell'obiettivo. Ha saputo creare nuovi concetti per illustrare situazioni o risolvere problemi, anche complessi, creando le basi per il consolidamento di procedure migliorative di livello agenziale. **Ha saputo contribuire a qualificare le risultanze dell'obiettivo ai fini della visibilità e percezione del miglioramento da parte dei soggetti esterni all'Agenzia. Ha saputo esprimere tutto ciò entro una tempistica e una qualità superiore agli standard, agendo di conseguenza. Ha avuto un approccio sempre pienamente risolutivo e coerente con le finalità quali-quantitative dell'obiettivo.**

7. 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 e, conseguentemente, degli utenti interni ed esterni dell'Agenzia,

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

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

3 - Buono: ha saputo agire con determinazione anche in alcune situazioni di difficoltà, integrando le attività a fronte di una eventuale evoluzione dell'obiettivo in termini di ulteriore necessario impegno e/o di emergenze e/o di incrementi di altre attività. Ha adattato alla specifica situazione soluzioni innovative già applicate da altri. **Ha avuto un approccio mediamente risolutivo e mediamente coerente con le finalità dell'obiettivo, ma con necessità di migliorare alcuni aspetti specifici.**

4 – Ottimo: è riuscito a minimizzare i problemi attivandosi, anticipando opportunità e identificando criticità anche non evidenti ad altri, anche riguardanti servizi e/o attività aventi rilevanza verso l'esterno. Ha saputo intraprendere azioni idonee per creare opportunità e/o evitare problemi in prospettiva. 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 avuto un approccio sempre risolutivo e coerente con le finalità quali-quantitative dell'obiettivo.**

5 – Eccellente: è riuscito a minimizzare i problemi attraverso un approccio proattivo e performante, anticipando opportunità e identificando problemi anche non evidenti ad altri, anche riguardanti servizi e/o attività aventi rilevanza verso l'esterno. Ha saputo intraprendere azioni idonee per creare opportunità e/o evitare problemi in prospettiva. Ha saputo produrre idee valide e innovative/originali utilizzabili per intraprendere azioni di miglioramento dei processi relativi all'obiettivo assegnato, contribuendo all'interconnessione fra tutte le Strutture agenziali eventualmente direttamente o indirettamente coinvolte nelle medesime finalità. **Ha saputo contribuire a qualificare le risultanze dell'obiettivo ai fini della visibilità e percezione del miglioramento da parte dei soggetti esterni all'Agenzia. Ha saputo esprimere tutto ciò entro una tempistica e una qualità superiore agli standard, agendo di conseguenza. Ha avuto un approccio sempre pienamente risolutivo e coerente con le finalità quali-quantitative dell'obiettivo.**

8. 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.

1: ha espresso a livello essenziale la capacità di organizzare e svolgere le attività funzionali al raggiungimento dell'obiettivo a fronte di un mutato scenario operativo-organizzativo di riferimento, o al mutare dell'obiettivo in conseguenza di variazioni organizzative.

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. **Ha avuto un approccio in generale teso al raggiungimento dell'obiettivo, ma con necessità di migliorare diversi aspetti specifici.**

3 – Buono: ha saputo esplicitare le attività ed i compiti assegnati in modo mediamente flessibile, adoperandosi per adattarli, in generale, alla situazione con l'intento di portare a termine un più ampio lavoro e/o tendere al raggiungimento di un obiettivo di più vasta portata. **Ha avuto un approccio mediamente risolutivo e mediamente coerente con le finalità dell'obiettivo, ma con necessità di migliorare alcuni aspetti specifici.**

4 – Ottimo: 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. **Ha saputo agire di conseguenza. Ha avuto un approccio sempre risolutivo e coerente con le finalità quali-quantitative dell'obiettivo.**

5 – Eccellente: 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 strategiche 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. Con il proprio comportamento positivo a fronte di un problema, ha saputo contribuire al buon clima aziendale e alla creazione di sinergie fra Strutture. **Ha saputo contribuire a qualificare le risultanze dell'obiettivo ai fini della visibilità e percezione del miglioramento da parte dei soggetti esterni all'Agenzia. Ha saputo esprimere tutto ciò entro una tempistica e una qualità superiore agli standard, agendo di conseguenza. Ha avuto un approccio sempre pienamente risolutivo e coerente con le finalità quali-quantitative dell'obiettivo.**

9. Apporto reso ai fini del perseguimento dell'obiettivo nell'ambito della componente "coinvolgimento dei collaboratori"

È la capacità di agevolare l'apprendimento e/o lo sviluppo dei collaboratori coinvolti o coinvolgibili per il raggiungimento dell'obiettivo, attraverso un'adeguata analisi dei loro bisogni e lo stimolo alla partecipazione. Il focus di questa capacità è sull'intento consapevole di sviluppo e di crescita degli altri e lo strumento della delega costituisce un elemento imprescindibile in tal senso.

1: ha espresso a livello essenziale la capacità di delegare e affidare ai collaboratori significativi segmenti di attività funzionali al raggiungimento di obiettivi di sviluppo; ha espresso a livello routinario la capacità di responsabilizzare i collaboratori verso lo svolgimento di nuove o più impegnative attività funzionali al raggiungimento dell'obiettivo.

2: ha saputo favorire un clima positivo, funzionale al raggiungimento dell'obiettivo, coinvolgendo i collaboratori e dando specifiche indicazioni su come svolgere le attività, fornendo suggerimenti e consigli e definendo target individuali di miglioramento. **Ha avuto un approccio in generale teso al raggiungimento dell'obiettivo, ma con necessità di migliorare diversi aspetti specifici.**

3 – Buono: ha saputo coinvolgere i collaboratori nelle finalità di miglioramento dell'obiettivo, fornendo spiegazioni e direttive funzionali alla effettiva crescita degli stessi. Ha saputo fornire feedback comportamentali, supporto pratico ed assistenza per agevolare l'apprendimento delle nozioni necessarie a migliorare i livelli di performance correlati all'obiettivo. Ha saputo rilevare gli errori e sviluppare la necessaria consapevolezza nei collaboratori anche in rapporto alle prestazioni attese in funzione dell'inquadramento contrattuale. **Ha avuto un approccio mediamente risolutivo e mediamente coerente con le finalità dell'obiettivo, ma con necessità di migliorare alcuni aspetti specifici.**

4 – Ottimo: ha saputo individuare e adottare uno stile operativo orientato ad un livello di delega coerente con l'inquadramento dei collaboratori, differenziato in coerenza con le capacità di partenza degli stessi e orientato stimolarne l'apprendimento e lo sviluppo, facendo rispettare i tempi e le scadenze. **Ha saputo agire di conseguenza. Ha avuto un approccio sempre risolutivo e coerente con le finalità quali-quantitative dell'obiettivo.**

5 – Eccellente: ha saputo individuare e adottare uno stile operativo orientato ad un livello di delega coerente con l'inquadramento dei collaboratori, differenziato in coerenza con le capacità di partenza degli stessi e orientato stimolarne l'apprendimento e lo sviluppo, facendo rispettare i tempi e le scadenze. Ha saputo coinvolgere i collaboratori su attività nuove, necessitanti un particolare sforzo di apprendimento di nuove competenze, motivandoli e responsabilizzandoli verso percorsi di apprendimento in affiancamento o in autoformazione. **Ha saputo contribuire a qualificare le risultanze dell'obiettivo ai fini della visibilità e percezione del miglioramento da parte dei soggetti esterni all'Agenzia. Ha saputo esprimere tutto ciò entro una tempistica e una qualità superiore agli standard, agendo di conseguenza. Ha avuto un approccio sempre pienamente risolutivo e coerente con le finalità quali-quantitative dell'obiettivo.**

10. Apporto reso ai fini del perseguimento dell'obiettivo nell'ambito della componente "cooperazione interfunzionale"

Implica 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, anche al di fuori dei ruoli formalizzati, al fine di individuare le soluzioni più efficaci rispetto agli obiettivi dell'Agenzia.

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, ad esempio nel mettere a disposizione informazioni rilevanti e utili e nell'integrarsi proficuamente nelle attività svolte dai colleghi.

2: ha dimostrato di saper collaborare 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. **Ha avuto un approccio in generale teso al raggiungimento dell'obiettivo, ma con necessità di migliorare diversi aspetti specifici.**

3 – Buono: 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, contribuendo a creare un ambito favorevole al raggiungimento dell'obiettivo. **Ha avuto un approccio mediamente risolutivo e mediamente coerente con le finalità dell'obiettivo, ma con necessità di migliorare alcuni aspetti specifici.**

4 – Ottimo: 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 un clima favorevole tra le varie funzioni, stimolando la cooperazione. **Ha saputo agire di conseguenza. Ha avuto un approccio sempre risolutivo e coerente con le finalità quali-quantitative dell'obiettivo.**

5 – Eccellente: 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, favorendo la completa integrazione e il raggiungimento di obiettivi di performance trasversali a più Strutture agenziali. **Ha saputo contribuire a qualificare le risultanze dell'obiettivo ai fini della visibilità e percezione del miglioramento da parte dei soggetti esterni all'Agenzia. Ha saputo esprimere tutto ciò entro una tempistica e una qualità superiore agli standard, agendo di conseguenza. Ha avuto un approccio sempre pienamente risolutivo e coerente con le finalità quali-quantitative dell'obiettivo.**

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

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 agenziali nel loro complesso.

1: ha espresso a livello essenziale la capacità di allineare i propri comportamenti e prestazioni alle esigenze e priorità funzionali al raggiungimento dell'obiettivo, inquadrandolo sostanzialmente in un segmento operativo a latere della più ampia missione agenziale e del correlato complesso di obiettivi.

2: si è impegnato per essere in sintonia con le regole e procedure organizzative, indirizzandosi verso ciò che in generale ci si aspettava per il raggiungimento dell'obiettivo; ha rispettato le procedure esplicite ed implicite; ha adottato in generale un comportamento appropriato per porre l'obiettivo al centro delle attività da svolgere, quale componente dell'accrescimento del valore pubblico erogato dall'Agenzia. **Ha avuto un approccio in generale teso al raggiungimento dell'obiettivo, ma con necessità di migliorare diversi aspetti specifici.**

3 – Buono: si è impegnato per essere in sintonia con le regole e procedure organizzative, indirizzandosi 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 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 rete di sinergie. **Ha avuto un approccio mediamente risolutivo e mediamente coerente con le finalità dell'obiettivo, ma con necessità di migliorare alcuni aspetti specifici.**

4 – Ottimo: si è impegnato per essere in sintonia con le regole e procedure organizzative, indirizzandosi 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 avuto un approccio sempre risolutivo e coerente con le finalità quali-quantitative dell'obiettivo.**

5 – Eccellente: si è impegnato per essere in sintonia con le regole e procedure organizzative, indirizzandosi 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 linea con i 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. **Ha saputo contribuire a qualificare le risultanze dell'obiettivo ai fini della visibilità e percezione del miglioramento da parte dei soggetti esterni all'Agenzia. Ha saputo esprimere tutto ciò entro una tempistica e una qualità superiore agli standard, agendo di conseguenza. Ha avuto un approccio sempre pienamente risolutivo e coerente con le finalità quali-quantitative dell'obiettivo.**

12. Apporto reso ai fini del perseguimento dell'obiettivo nell'ambito della componente "Capacità di rappresentanza/rapporti con le istituzioni"

Consiste nella capacità di rappresentare all'esterno le funzioni e il ruolo dell'Agenzia, valorizzandone l'immagine; capacità di gestire la comunicazione e i rapporti istituzionali.

1: ha espresso a livello essenziale la capacità interfacciarsi con gli interlocutori istituzionali in riferimento all'obiettivo assegnato e nel più generale interesse della missione agenziale.

2: ha saputo in generale aprirsi al dialogo con gli interlocutori esterni che si sono posti in relazione con l'Agenzia nell'intento di favorire il raggiungimento dell'obiettivo anche a vantaggio dell'immagine dell'ARPAS nel contesto istituzionale. **Ha avuto un approccio in generale teso al raggiungimento dell'obiettivo, ma con necessità di migliorare diversi aspetti specifici.**

3 – Buono: ha saputo orientare il dialogo con gli interlocutori esterni che si sono posti in relazione con l'Agenzia in modo da favorire il raggiungimento dell'obiettivo anche a vantaggio dell'immagine dell'ARPAS nel contesto istituzionale. **Ha avuto un approccio mediamente risolutivo e mediamente coerente con le finalità dell'obiettivo, ma con necessità di migliorare alcuni aspetti specifici.**

4 – Ottimo: ha saputo governare il dialogo con gli interlocutori esterni creando le condizioni per attivare il loro flusso di relazioni con l'Agenzia in modo da favorire il raggiungimento dell'obiettivo anche a vantaggio dell'immagine dell'ARPAS nel contesto istituzionale. In situazioni complesse comportanti opportunità/rischi per l'Agenzia, ha saputo gestire efficacemente le relazioni istituzionali e/o ha saputo supportare il livello gerarchicamente sovraordinato, riuscendo a valorizzare e tutelare l'immagine e il ruolo dell'Agenzia. **Ha saputo agire di conseguenza. Ha avuto un approccio sempre risolutivo e coerente con le finalità quali-quantitative dell'obiettivo.**

5 – Eccellente: ha saputo governare il dialogo con gli interlocutori esterni creando le condizioni per attivare il loro flusso di relazioni con l'Agenzia in modo da favorire il raggiungimento dell'obiettivo anche a vantaggio dell'immagine dell'ARPAS nel contesto istituzionale. È stato proattivo nel tutelare l'immagine dell'Agenzia e difenderne efficacemente il ruolo istituzionale contemperando gli interessi dell'ARPAS e dell'Organo di indirizzo politico-amministrativo; in situazioni complesse per la gestione dell'immagine e/o del ruolo istituzionale ha assunto un ruolo di punto di riferimento e/o ha saputo supportare il livello gerarchicamente sovraordinato nelle strategie e azioni da compiere in funzione del raggiungimento dell'obiettivo. **Ha saputo contribuire a qualificare le risultanze dell'obiettivo ai fini della visibilità e percezione del miglioramento da parte dei soggetti esterni all'Agenzia. Ha saputo esprimere tutto ciò entro una tempistica e una qualità superiore agli standard, agendo di conseguenza. Ha avuto un approccio sempre pienamente risolutivo e coerente con le finalità quali-quantitative dell'obiettivo.**