

SCHEDA DI RILEVAZIONE DELLE COMPETENZE

COGNOME	
NOME	
UFFICIO	
DIRIGENTE	
ANNO DI RIFERIMENTO	2003

	valore numerico
QUALITA' DELLA PRESTAZIONE	
CHIAREZZA ED EFFICACIA	
CONGRUENZA	
INNOVATIVITA' (non ammesso valore 1)	
AFFIDABILITA'	
COERENZA	
PASSIONE PER IL LAVORO	
DINAMISMO REALIZZATIVO	
INIZIATIVA	
TENSIONE AL RISULTATO	
SVILUPPO E DIFFUSIONE DEL SAPERE	
DINAMISMO RELAZIONALE	
ORIENTAMENTO ALL'ALTRO	
FLESSIBILITA'	
LEADERSHIP	
FARE SQUADRA	
SOMMA	

Il dirigente esprime una valutazione, sulla base degli indicatori comportamentali, che può andare da 1 a 4. Solo per la competenza INNOVATIVITA' non è ammesso valore 1 ed è inoltre possibile non esprimere alcuna valutazione indicando "N.C. = non classificabile".

	da riportare nella scheda di valutazione
Tabella punteggi differenziali	
Fino a 22	0
Da 23 a 34	3
Da 35 a 40	6
Da 41 a 44	9

	VALUTAZIONE CONDIVISA	VALUTAZIONE NON CONDIVISA
FIRMA VALUTATORE		
FIRMA VALUTATO		

VALUTAZIONE DI 2° LIVELLO (DIRETTORE REGIONALE)
neutralizzazione; 0 +/- 1 +/-2 +/-3;

QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE
Chiarezza ed Efficacia

La chiarezza è la capacità di far comprendere al destinatario il contenuto di una comunicazione scritta o orale. L'efficacia è la capacità di comunicare con incisività, catturando l'attenzione del destinatario della comunicazione

LIVELLO	
A	<p><input checked="" type="checkbox"/> Comunica in modo difficile</p> <p>Costruisce comunicazioni ricche di frasi goffe e pesanti, giustapposte le une alle altre in modo maldestro. Si lascia andare a leziosità e ad abbellimenti discorsivi del tutto esteriori e non pertinenti al contesto specifico della comunicazione. La scarsa scioltezza espressiva è rivelata anche dall'utilizzo di termini tecnici e burocratici puramente formali, fini a se stessi e combinati secondo modalità espressive ormai desuete, fino ad eccedere anche in pedanteria minuziosa. In risposta a questa forma di comunicazione, l'interlocutore ha bisogno di chiedere costantemente chiarimenti per seguire lo snodarsi del discorso e per comprendere il contenuto e lo scopo della comunicazione.</p>
B	<p>Struttura una comunicazione adeguata agli scopi prefissati</p> <p>Costruisce una comunicazione mirata e focalizzata sugli obiettivi specifici che devono essere rilevati e condivisi dai suoi interlocutori. Scandisce il percorso argomentativo evitando sia di abbondare, laddove occorre sfonzare, sia di tirare via frettolosamente, laddove, al contrario, occorre soffermarsi. Evita inutili affastellamenti di dettagli che possono stancare il suo interlocutore, dosando particolari e informazioni, tratti dal contesto comunicativo dalla specifica situazione lavorativa, utili alla comprensione del messaggio da parte del destinatario.</p>
C	<p>Costruisce la propria comunicazione sulla base delle caratteristiche dei suoi interlocutori</p> <p>Si sforza di capire quale sia, nella specifica situazione affrontata, lo stato delle conoscenze del destinatario e di tarare di conseguenza il contenuto e il livello di approfondimento delle sue comunicazioni. Cura la ricchezza e la brillantezza espressiva del suo discorso, ricercando con accuratezza esempi e metafore, appropriati al contesto lavorativo e alla situazione comunicativa specifici, allo scopo di agevolare la comprensione del contenuto dei suoi discorsi da parte dei destinatari.</p>
D	<p>Assume il punto di vista dei suoi interlocutori</p> <p>Quando comunica, cerca di comprendere il punto di vista, gli interessi, i possibili interrogativi e le attese dei destinatari, in modo da prevenire fraintendimenti e dirigere opportunamente l'attenzione dell'interlocutore sui punti ai quali conferisce maggiore rilevanza, facendo comprendere subito "dove si vuole andare a parare". Cura attentamente il ritmo e i tempi di modulazione del flusso informativo e della scansione del percorso argomentativo, garantendo la snellezza e la scorrevolezza dei suoi discorsi, nella loro interezza, dalle premesse alle conclusioni, allo scopo di consentire ai destinatari di seguire agevolmente lo snodarsi delle sue comunicazioni.</p>

QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE
Congruenza

È la coerenza interna dell'output di lavoro (uno scritto o una comunicazione verbale) e la sua coerenza esterna con la realtà lavorativa di riferimento. Consta di due componenti: la completezza e l'accuratezza. La completezza è la capacità di prendere in adeguata considerazione nel proprio lavoro tutte le questioni rilevanti. L'accuratezza è la precisione e la cura dei dettagli.

LIVELLO		
A	<p style="text-align: center;">X</p> <p>Manca di lucidità logica</p>	<p>Le sue affermazioni sono strutturate in modo ambiguo e approssimativo. Manca la strutturazione nitida dei problemi affrontati e la chiarificazione dell'ordine di successione delle parti del discorso. I suoi discorsi presentano "salti logici", "omissioni o cortocircuiti argomentativi" e "ripetizioni" non giustificati dalle specifiche esigenze comunicative. Si lascia andare a semplificazioni banali e ad analisi superficiali, condotte con concetti vaghi e generici, strocati o solo appena abbozzati. Di fronte a una tale comunicazione, l'interlocutore avverte una sensazione di "confusione" e di "mancanza di lucidità".</p>
B	<p>Comunica in modo organico e sistematico</p>	<p>Costruisce dimostrazioni coerenti sotto il profilo logico e rispondenti alle informazioni e ai dati disponibili nella realtà organizzativa di appartenenza. Lavora con accuratezza, mostrandosi preciso nei dettagli e sforzandosi di evitare sbavature o imprecisioni concettuali e terminologiche. Si accerta che i suoi interlocutori possiedono tutti gli elementi utili per seguire l'articolazione logica dei suoi discorsi e lo sviluppo delle argomentazioni portanti.</p>
C	<p>Esplicita i criteri della struttura interna e della coerenza esterna delle sue comunicazioni</p>	<p>Si propone di far comprendere ai suoi interlocutori i criteri-guida delle sue comunicazioni, esplicitando le ipotesi portanti, le argomentazioni intermedie e le conclusioni. Ricerca, quindi, da parte dei suoi interlocutori non soltanto il consenso su quanto comunica, ma anche la condivisione sul processo argomentativo per mezzo del quale è giunto a determinate conclusioni. Si sforza, inoltre, di elaborare motivazioni valide che gli consentano di sostenere con efficacia le proprie posizioni. Selezione con accuratezza, dalla specifica situazione lavorativa nella quale è inserito, gli elementi salienti, stabilendo nessi organici tra di essi e le priorità nella loro gestione.</p>
D	<p>Soppesa la cura da dedicare agli aspetti di coerenza interna ed esterna delle sue comunicazioni</p>	<p>Dedica attenzione nel conferire valore aggiunto alle sue argomentazioni, curandone la forma finale negli aspetti sintattici e stilistici. Possiede una visione completa del più ampio contesto entro il quale si collocano l'oggetto e gli obiettivi delle sue comunicazioni, dimostrando elevata competenza tecnica e padronanza del mestiere. Di conseguenza, pesa le varie parti del discorso e le bilancia reciprocamente in rapporto alla loro importanza e al contesto specifico della comunicazione. Tende, inoltre, ad affrontare in modo esaltivo le sue argomentazioni, approfondendo tutti gli aspetti rilevanti delle questioni esaminate, soppesando con rigore e scrupolo critico, punti di forza e di debolezza delle diverse tesi in gioco.</p>

QUALITA' DELLA PRESTAZIONE
Innovatività

Riguarda la dimensione "creativa" del pensiero e sta a significare che il prodotto è caratterizzato da elementi significativi di novità (ad es. nelle ipotesi sostenute, nelle argomentazioni svolte, nelle conclusioni finali) rispetto all'eprecedenti soluzioni.

LIVELLO	
B	<p>Fornisce elementi innovativi in rapporto alla realtà lavorativa del suo gruppo di lavoro</p> <p>Tende a lavorare in modo stabile, seguendo criteri costanti nelle modalità di svolgimento dei propri compiti professionali. Si prefigge, in questo modo, l'intento di fornire ai suoi collaboratori un esempio efficace di prestazione lavorativa di successo e che assicuri continuità con il passato. Al tempo stesso, non si tira indietro di fronte ai problemi per i quali non è ancora disponibile una soluzione, qualora questi si presentino. In questi casi si muove cercando di economizzare le proprie energie cognitive, attingendo dalle conoscenze e dalle esperienze afferenti le aree professionali a lui familiari e ricercando soluzioni circoscritte alle esigenze specifiche del suo gruppo di lavoro.</p>
C	<p>Fornisce suggerimenti per migliorare la qualità del lavoro dell'intero Ufficio</p> <p>Si pone l'obiettivo di introdurre elementi innovativi volti al miglioramento della qualità delle prestazioni lavorative proprie e dei suoi collaboratori. Non si limita a rispondere ai problemi quando questi si presentano, ma si attiva per introdurre soluzioni più efficaci rispetto a quelle già codificate, anche in risposta ai problemi già noti. In questi casi non risparmia le proprie energie e ricerca soluzioni inedite anche esplorando le aree professionali a lui meno familiari. Mostra di possedere una più ampia visione della realtà organizzativa in cui è inserito, in quanto considera pienamente valide solo le soluzioni che possono essere applicate ai processi lavorativi dell'intero Ufficio di appartenenza.</p>
D	<p>Riformula i problemi re-impostando le ipotesi di partenza</p> <p>Mostra una buona capacità di controllo anche in presenza di situazioni incerte e prive di elementi chiari per una loro univoca definizione, erogando un prodotto lavorativo che soddisfa i criteri di efficacia e di contenimento dei costi. È in grado di introdurre positivi elementi inediti nella gestione dei propri compiti professionali, modificando il proprio sistema di rappresentazione delle problematiche organizzative e ristrutturando queste ultime sin dalle loro premesse iniziali. Riesce a svolgere la propria prestazione lavorativa agendo costantemente sulla distanza tra ciò che l'organizzazione attualmente fa e quello che potrebbe fare, agendo in modo proattivo sulla ridefinizione dei processi lavorativi.</p>

AFFIDABILITA'
Coerenza

Disposizione ad agire in maniera coerente con i valori e i principi della propria organizzazione, anche (e soprattutto) quando ciò comporti sacrifici personali.

LIVELLO		
A <input checked="" type="checkbox"/>	Non è un modello di coerenza	Dimostra di essere permeabile a pressioni esterne e a indebithe sollecitazioni. Intraprende azioni che possono danneggiare l'immagine o gli interessi dell'Agenzia. Antepone i propri interessi a quelli dell'organizzazione di cui fa parte. Utilizza la sua posizione di autorità per ottenere vantaggi. Non mantiene gli impegni presi.
B	Si uniforma alle regole	Segue le procedure e si attiene alle regole deontologiche dell'Agenzia evitando situazioni di conflitto di interessi e di incompatibilità. Rispetta gli impegni assunti, portando a termine il lavoro nei tempi concordati.
C	Agisce lealmente	Non esita ad assumersi la responsabilità dei propri atti senza scaricarla su altri. Dà prova di autentica correttezza nell'applicazione delle norme, fornendo, ad esempio, al contribuente le informazioni giuste che gli consentono di ottenere benefici fiscali o di evitare errori.
D	È un modello di coerenza	Non bada solo alla propria condotta personale, ma si preoccupa che anche il proprio ambiente di lavoro sia permeato dai principi e dai valori della propria organizzazione. Mostra la determinazione necessaria per assumere decisioni "scomode". Evita e contrasta atteggiamenti e comportamenti collusivi con gli interlocutori. Non si fa intimidire ed è pronto ad affrontare un contrasto anche forte con la controparte quando vede posti in discussione i principi cui si ispira. Quando è indispensabile, non esita ad anteporre le necessità dell'ufficio alle esigenze personali e familiari, ed anche alle proprie preferenze professionali (assunte, ad esempio, incarichi gravosi o non particolarmente gratificanti quando lo richiedono le strategie aziendali).

AFFIDABILITA'
Passione per il lavoro

Si tratta di una caratteristica personale che può essere valutata su due dimensioni. La prima è l'intensità dell'energia che si è disposti a spendere, giorno per giorno, nel proprio lavoro. La seconda è la natura della motivazione che dà impulso, sorregge e accompagna l'impegno personale. Chi ha passione per il proprio lavoro, si riconosce facilmente perché vuole dare sempre di più, al di là dello stretto dovere, e trova, nella propria attività, sempre nuovi interessi e stimoli, traendo soddisfazione da quello che fa, più ancora che da quello che riceve per ciò che fa.

Livello		
A	<p>X Lavora svogliatamente</p>	<p>Cerca di fare meno del minimo indispensabile. È più attento all'orologio che al lavoro che svolge. Quando si avvicina la fine della giornata, "molla la penna" o la tastiera del computer qualunque cosa stia facendo e si precipita davanti al tornello ad aspettare che scocchi l'ora di uscita. Evita scrupolosamente di farsi coinvolgere in attività che teme possano rivelarsi impegnative e rifugge le novità, specie quando richiedano applicazione. I prodotti del suo lavoro rivelano superficialità ed approssimazione nell'approccio ai problemi e sono spesso inficiati da errori, causati da sist. e distrazioni, che costringono il supervisore a onerosi interventi di aggiustamento, quando non a veri e propri rifacimenti.</p>
B	<p>Esegue quanto richiesto</p>	<p>Esegue disciplinatamente quanto gli è assegnato senza però mostrare particolare coinvolgimento: non ha interesse a capire la logica di ciò che gli viene chiesto e non ha quindi capacità autocorrectiva (questa capacità si rivela, ad esempio, nell'attitudine ad integrare o ad adattare, in funzione della mutevolezza delle circostanze, le prescrizioni ricevute). I prodotti o il servizio offerti soddisfano comunque gli standard minimi di qualità e di accuratezza.</p>
C	<p>Va oltre quanto richiesto</p>	<p>Sollecitato dal desiderio di fare, "non stacca" fino a quando non ha portato a termine il lavoro. Quando si trova di fronte ad un'emergenza si attiva autonomamente senza aspettare "ordini dall'alto". Sa mantenere elevati e costanti standard di accuratezza nel lavoro, anche quando il carattere seriale delle attività tende a ridurre il livello di attenzione. Propone spontaneamente di fermarsi oltre l'orario quando lo richiedano le esigenze di servizio, senza aspettare che sia il superiore a chiederglielo. È pronto ad assumere carichi di lavoro aggiuntivi per sostituire colleghi momentaneamente assenti.</p>
D	<p>Lavora con entusiasmo</p>	<p>Dà prova di grande dedizione nel risolvere i problemi di lavoro, fino a impegnarvi anche parte del tempo libero e a spendervi del proprio (tipico è il caso del funzionario che compra libri e pubblicazioni per il proprio aggiornamento professionale). Ha un vivo senso dell'urgenza e delle priorità, che lo spingono a dedicarsi "anima e corpo" alle questioni fino a quando non sono state risolte. È curioso, sta sempre con le "antenne dritte", anche al di fuori dell'ambiente di ufficio, pronto a cogliere tutti i segnali, anche deboli, che possano avere un impatto positivo sul proprio lavoro (ad esempio, se fa il verificatore non lesina sforzi nel cercare indizi utili ad aprire nuovi e fruttuosi filoni di indagine). Promuove innovazioni nei processi lavorativi, ne sperimenta la validità e se ne fa promotore presso i colleghi. Ricerca sempre nuove opportunità e occasioni di miglioramento, sforzandosi di apprendere dall'esperienza altrui e da quella personale, che sa analizzare con determinazione e schiettezza senza cercare scuse per i propri eventuali insuccessi. Rivede in modo critico il proprio operato per evitare di ripetere gli errori.</p>

DINAMISMO REALIZZATIVO
Iniziativa

L'iniziativa è la capacità "proattiva" di attivarsi autonomamente senza aspettare di essere sollecitati. Implica il desiderio di cercare comunque soluzioni anche attraverso strade alternative, senza fermarsi di fronte ai problemi, ma tentando ripetutamente con tenacia finché non sono risolti. È anche la tendenza a provare ad anticipare gli eventi per cogliere le opportunità ed affrontare i rischi.

LIVELLO		
A	<input checked="" type="checkbox"/> Non prende iniziative	Agisce solo su richiesta esterna e fa solo ciò che gli viene espressamente richiesto. Trova scuse per non prendere iniziative e si limita per lo più a sterili recriminazioni (per esempio, incolpa la burocrazia, il "sistema", la mancanza di risorse, la scarsa cooperazione altrui, ecc.).
B	Si attiva autonomamente a fronte di un problema o di una scadenza	Quando si trova in situazioni di emergenza e criticità non aspetta impulsi esterni e sollecitazioni, ma reagisce prontamente, assumendo le necessarie iniziative.
C	Previene le criticità	Cerca, per quanto gli è possibile, di prevenire le situazioni di emergenza (ad esempio, picchi di lavoro) adottando per tempo gli opportuni accorgimenti. Quando gli imprevisti si accumulano, non si scoraggia, ma persevera e fa ripetuti tentativi per superare gli ostacoli. Si ingegna con le risorse che ha a disposizione, senza accampare mai scuse o alibi per l'inazione o l'attesa passiva degli eventi.
D	Opera sistematicamente in modo proattivo	Dimostra una radicata abitudine a riflettere criticamente sulle proprie esperienze, per trarre lezioni dal passato, con l'obiettivo di anticipare gli eventi, evitando di farsi sorprendere imprevisti e di ripetere errori eventualmente commessi in precedenza. Guarda al futuro più che come fonte di incertezze e rischi da cui cautelarsi, come sfida a cogliere nuove opportunità e a cercare soluzioni inedite, che non tiene gelosamente per sé, ma è pronto a proporre ad altri.

DINAMISMO REALIZZATIVO
Tensione al risultato

Esprimere la motivazione a lavorare sodo e bene e a stabilire propri standard realistici ma sfidanti, con l'obiettivo di migliorare il livello quantitativo e qualitativo della prestazione ed accrescere la soddisfazione dei contribuenti e del "cliente interno".

LIVELLO	
A	<p>X Non è all'altezza del "proprio compito"</p> <p>Lavora in modo disattento, discontinuo e approssimativo. Tutto ciò che realizza richiede normalmente ritocchi e integrazioni. È lento e lascia che le pratiche si accumulino. Non mette mai nulla di nuovo nel suo lavoro, ed anzi respinge le novità senza averle sperimentate ("tanto non funziona", "finisce che mi metto nei guai", "non è previsto dalla circolare" ecc.). La mancanza di tensione al risultato si coglie talora anche nel tempo sproporzionato che dedica a dettagli insignificanti o comunque di scarso peso, perdendo di vista il senso complessivo del lavoro e l'esigenza di assicurare soddisfacenti livelli di servizio e di produttività.</p>
B	<p>Si attiene agli standard</p> <p>Si uniforma agli standard definiti e agli aspetti formali. Punta solo a raggiungere i risultati che gli vengono strettamente richiesti. L'accuratezza con cui lavora è quella minima prescritta.</p>
C	<p>Migliora le modalità di lavoro</p> <p>È attento alle implicazioni che le proprie decisioni comportano in termini di costi e di consumo di risorse. Si pone obiettivi di miglioramento. Promuove nuove modalità di lavoro, superando abitudini consolidate poco produttive. Sa gestire il suo tempo e fissa le priorità in un'ottica di efficienza.</p>
D	<p>Si pone obiettivi sfidanti</p> <p>La metaterra sportiva che più si attaglia al suo modo di agire è quella dell'atleta di salto in alto che si mette continuamente alla prova alzando sempre più l'asticella. Si prefigge obiettivi che richiedono grande impegno e non risparmia sforzi per realizzarli, conseguendo risultati eccellenti. Pianifica la sua attività in una prospettiva temporale non limitata al breve periodo. Si assume fino in fondo la responsabilità delle proprie scelte. Giudica il proprio lavoro con obiettività, raffrontandolo a quello dei colleghi e traendo dal confronto spunti per migliorare.</p>

DINAMISMO REALIZZATIVO
Sviluppo e diffusione del sapere

È l'attitudine a sviluppare il proprio patrimonio di conoscenze ed esperienze a beneficio della propria performance lavorativa e di quella degli stessi colleghi, nei cui confronti ci si adopera attivamente per mettere in comune l'acquisizione del sapere e favorire così l'apprendimento organizzativo.

LIVELLO	
A	<p>X</p> <p>Si accontenta di quello che sa</p> <p>Le conoscenze che utilizza sono generalmente poche, insufficienti e non aggiornate. Ne risente visibilmente la qualità e l'affidabilità del suo lavoro. Ritiene sufficiente il livello di conoscenza raggiunto senza chiedersi se le proprie conoscenze siano adeguate al ruolo che svolge. Considera le iniziative di formazione a cui deve partecipare più come una "pausa lavorativa" che un'occasione di apprendimento. In sintesi, è la persona cronicamente impreparata: quando la si interroga su qualche questione di lavoro, risponde quasi sempre in modo confuso e approssimativo; messa alle strette, cerca di cavarsela prendendo tempo, che si guarda però dall'utilizzare per aggiornarsi un po'.</p>
B	<p>Ha un livello di conoscenza sufficiente per svolgere il lavoro</p> <p>Integra le proprie conoscenze con l'utilizzo dei mezzi e degli strumenti informativi che l'Agenzia mette a disposizione per l'aggiornamento. Partecipa attivamente e proficuamente alle iniziative formative dell'Agenzia.</p>
C	<p>Ha un bagaglio professionale ampio e aggiornato</p> <p>Ha un bagaglio professionale ampio e aggiornato che applica per migliorare l'efficacia del proprio lavoro. Le sue conoscenze gli consentono di risolvere anche problemi complessi e nuovi e quando gli si chiedono informazioni specifiche sulle materie di cui si occupa (ad esempio: cosa prevede esattamente quella norma? Come si applica in questo caso?) la risposta è sempre precisa e completa. Dedica tempo e risorse personali all'aggiornamento, per esempio acquistando libri, consultando quotidianamente l'Intranet, abbonandosi a riviste del settore, ecc.</p>
D	<p>È l'esperto cui i colleghi si rivolgono</p> <p>Non limita il suo studio ad alcuni aspetti della propria attività (ad esempio, quelli che di volta in volta rivestono maggiore urgenza), ma lo estende a discipline e argomenti che gli consentono di avere una visione più ampia e completa delle problematiche di lavoro. La vasta preparazione e la cura che dedica all'aggiornamento e all'arricchimento delle proprie conoscenze ne fanno l'esperto dell'ufficio e il punto di riferimento dei colleghi per le problematiche più complesse.</p>

DINAMISMO RELAZIONALE
Orientamento all'altro

"È una persona che sa ascoltare e capire" oppure "è un tipo che si fa in quattro per aiutarti". Sono queste, di solito, le espressioni che nel linguaggio comune designano "l'orientamento all'altro". Lo si può definire come la capacità di stabilire relazioni costruttive con gli altri (contribuenti, colleghi, ecc.), cercando seriamente di comprenderne il punto di vista.

LIVELLO	
A	<p>Si pone in modo brusco, arrogante o indisponente</p> <p>Si pone come colui che detiene un "potere indiscusso" (e indiscutibile). Considera il contribuente come una fonte di "fastidi" inevitabili e non mostra alcuna disponibilità a comprenderne i problemi e a dare una mano per risolverli. Reagisce all'irritazione del contribuente aggredendolo. In generale, non pone attenzione a quanto gli altri affermano, né tanto meno ai sentimenti che essi provano. Questa difficoltà ad entrare in relazione con l'altro, lo induce a lavorare quasi esclusivamente "sulle carte", evitando il più possibile il contatto diretto con gli interlocutori. Non si preoccupa di appurare se le informazioni che richiede al contribuente non siano già in possesso dell'Agenzia.</p>
B	<p>Opera in maniera professionalmente corretta</p> <p>Ascolta e dà informazioni esaurienti, fornendo, ad esempio, chiarimenti e spiegazioni precise sui modelli da compilare. Si dimostra rispettoso delle opinioni degli altri e disponibile a prenderne in esame senza preconcetti le argomentazioni.</p>
C	<p>Profonde impegno nel servizio</p> <p>Assiste il contribuente, fino ad occuparsi personalmente dei suoi problemi (ad esempio, invece di costringerlo a cercare informazioni disseminate tra più uffici, telefona direttamente ai colleghi per acquisire quelle notizie e le comunica poi all'interessato). E' prodigo di spiegazioni al contribuente e motiva sempre chiaramente le proprie richieste, senza trincerarsi dietro criptiche citazioni normative. Adegua il proprio comportamento e lo stile di comunicazione alle caratteristiche dell'interlocutore, utilizzando modi e termini appropriati. Ascolta con attenzione le ragioni del contribuente, senza atteggiamenti di saccenta, e laddove non sia in grado di fornire compiuta risposta alle sue domande o alle sue osservazioni, non lo liquida frettolosamente, ma si assume l'impegno (che poi onora) di approfondire la questione e di comunicargli rapidamente la soluzione.</p>
D	<p>Si mette dalla parte dell'altro</p> <p>Eccelle nella sensibilità interpersonale: coglie subito le preoccupazioni che stanno alla base dei comportamenti altrui e ne comprende intimamente le ragioni, anche al di là della formulazione, non sempre chiara e precisa, che riscono a darne gli stessi interessati. Sa interpretare anche i "bisogni latenti" dei contribuenti e fornisce servizi non esplicitamente richiesti. È ineccepibile nell'autocontrollo e ne dà dimostrazione pratica riuscendo, per esempio, ad evitare la tipica trappola emotiva consistente nel trasformare l'irritazione o la rabbia del contribuente in un'occasione di risentita affermazione della propria autorità (ad esempio, fa "sbollire" un contribuente in preda all'ira, senza farne una questione di lesa prestigio personale).</p>

DINAMISMO RELAZIONALE
Flessibilità

In un contesto organizzativo in evoluzione, la flessibilità esprime la versatilità a lavorare in differenti situazioni o con diverse persone o gruppi, nella convinzione di ampliare così il proprio bagaglio professionale e di acquisire, fino a rendersene padroni, nuovi e più produttivi schemi di organizzazione del lavoro (rientrano, ad esempio, fra questi schemi l'integrazione delle professionalità nel lavoro di team e lo sviluppo della polifunzionalità nelle attività di base).

La flessibilità implica anche una disponibilità di fondo ad apprezzare - senza preclusioni e rigidità - differenti o contrastanti prospettazioni di un problema, mostrandosi aperti al confronto e pronti a riconoscere la validità delle tesi altrui, invece di arroccarsi in atteggiamenti di difesa ad oltranza delle proprie tesi quando queste vengono poste in discussione con argomenti convincenti.

LIVELLO	
A	<p><input checked="" type="checkbox"/> E' avverso ai cambiamenti</p> <p>Rimane caparbiamente attaccato alle proprie idee anche contro l'evidenza dei fatti e non fa alcuno sforzo per comprendere punti di vista diversi dal suo. È restio ad assumere nuovi compiti. È ostile ai cambiamenti che vede come una minaccia al proprio consolidato modo di lavorare.</p>
B	<p>Si uniforma ai cambiamenti</p> <p>Avverte il cambiamento come una necessità dettata dal mutare delle situazioni e alla quale non può sottrarsi. E' comunque disponibile a confrontarsi apertamente, senza preconcetti e pregiudizi, con nuove idee e a prendere in seria considerazione la possibilità di modificare schemi e atteggiamenti consolidati. Nelle trasformazioni in atto, l'aspetto cui presta maggiore attenzione non è però tanto quello della comprensione delle logiche sottostanti, ma, piuttosto quello della conformità estrinseca alle procedure, e alle procedure, che non gli sembrano mai abbastanza "chiaro e precise".</p>
C	<p>Accoglie con favore il cambiamento</p> <p>Vive positivamente la trasformazione dei compiti e degli schemi di lavoro, interpretandoli, in primo luogo, come una risposta all'esigenza di migliorare i servizi nell'interesse della collettività, e, in secondo luogo, come una preziosa opportunità di arricchimento professionale. Nell'applicazione delle regole e delle procedure, dà prova di duttilità, evitando inutili formalismi e cavilli burocratici e adottando, fra più opzioni tutte legittime, quella meglio rispondente agli obiettivi da perseguire e più ragionevole ed equilibrata sotto il profilo della ponderazione degli interessi in gioco.</p>
D	<p>Promuove il cambiamento</p> <p>Modifica i propri programmi adattandoli all'evoluzione del contesto. Coinvolge i colleghi per facilitare la diffusione del cambiamento, senza scoraggiarsi di fronte ad ostacoli e imprevisti. Promuove nuove soluzioni operative volte a favorire la trasformazione dei modelli organizzativi e degli schemi di lavoro. Mostra forte propensione al cambiamento, senza però cadere in atteggiamenti acritici che elidono le difficoltà ed evitano il necessario confronto con persone di diverso orientamento e approccio rispetto ai processi di trasformazione in atto.</p>

LEADERSHIP
Fare Squadra

E' la capacità di instaurare un rapporto permanente di collaborazione stretta con i propri colleghi in funzione di obiettivi comuni.

LIVELLO	
A	<p style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/> Fa il solista</p> <p>Preferisce lavorare da solo. Ritiene che lavorare con gli altri, soprattutto se più inesperti di lui, determini solo una perdita di tempo. Si limita a fare ciò che è di sua stretta competenza. E' piuttosto geloso delle proprie conoscenze e tiene per sé informazioni che potrebbero invece essere utili anche ai colleghi. Chiede o dà aiuto agli altri solo se è inevitabile. Può capitare che manifesti in modo non appropriato opinioni diverse da quelle del collega anche davanti al contribuente, senza preoccuparsi dell'impatto negativo che ciò può avere per l'immagine dell'Agenzia.</p>
B	<p style="text-align: center;">Collabora</p> <p>Ha un atteggiamento positivo verso il lavoro di gruppo (per esempio, aiuta i colleghi in difficoltà). Di fronte ai contribuenti, tende sempre a sottolineare le posizioni sui cui concordano i componenti del team e se deve evidenziare eventuali divergenze interne, lo fa comunque con toni misurati, spiegando come la diversità dei punti di vista sia obiettivamente giustificata dall'opinabilità della materia. Mette in comune le informazioni di cui dispone e mantiene aggiornati i colleghi.</p>
C	<p style="text-align: center;">Fa lavoro di squadra</p> <p>agisce in sintonia con i colleghi, concordando con loro piani di azione e sollecitando il contributo. Partecipa attivamente con il proprio lavoro e con la propria esperienza al raggiungimento degli obiettivi del gruppo. Offre spontaneamente il proprio aiuto, senza aspettare che i colleghi glielo chiedano. Si confronta con i componenti del team mettendo a disposizione informazioni e conoscenze per sviluppare insieme nuove idee e realizzare progetti.</p>
D	<p style="text-align: center;">Fa da punto di riferimento nel gruppo</p> <p>E' convinto che il singolo possa vincere solo insieme alla squadra e, di conseguenza, fa di tutto per formarla. Instaura un rapporto di fiducia con i colleghi, cerca un approccio comune alle situazioni, difende le posizioni del gruppo, favorisce lo scambio sistematico delle informazioni all'interno della squadra, promuove la ricomposizione dei diversi punti di vista tra i colleghi con l'intento sia di rendere più efficace l'azione comune, sia di trasmettere all'esterno un'immagine di unità e di coesione tale da rafforzare il prestigio del gruppo.</p>

Criteria di assegnazione dei punteggi differenziali

1. Ore lavorate (escluso straordinario).

Si determina la media per dipendente delle ore lavorate nel 2003.

Si calcola la differenza effettiva tra la media e le ore lavorate per ciascun dipendente.

Si effettua una graduatoria sulla base delle differenze calcolate come sopra.

Si assegnano i punteggi secondo lo schema seguente.

Da 0 a 500 ore lavorate	0
Da 501 a 1000 ore lavorate	1
Da 1001 a 1300 ore lavorate	2
Oltre 1300 ore lavorate	3

2. Valutazione

(Si veda scheda di valutazione)

Fino a 22	0
Da 23 a 34	1
Da 35 a 40	2
Da 41 a 44	3

3. Deviazioni standard valutazioni

Oltre il 30%	0
Dal 21% al 30%	-1
Dal 11% al 20%	-2
Fino al 10%	-3