



## Allegato B

Dizionario dei comportamenti organizzativi del  
Comune di Bologna  
Anno 2019

## Dizionario dei comportamenti organizzativi del Comune di Bologna

Anno 2019

I comportamenti Organizzativi, come già anticipato nelle Linee Guida, devono avere in generale alcune caratteristiche:

- devono essere osservabili (il valutato deve essere in grado di porre in essere i comportamenti);
- devono essere correlati alle funzioni assegnate/svolte dal valutato;
- devono rappresentare un'area di miglioramento del valutato;
- possono rappresentare un'area di eccellenza del valutato (per differenziare e premiare il merito);
- devono essere pochi (non oltre tre/quattro comportamenti).

In particolare è necessario scegliere un minimo di due comportamenti per ogni collaboratore. Nel caso di Dirigenti, APO, Alte Specializzazioni e responsabili di uffici con IPR, è necessario indicare sempre almeno tre comportamenti.

Inoltre, per tutti i Dirigenti e gli altri valutatori è necessario assegnare il comportamento "Guida e coordinamento" e il comportamento "Valutazione e Feedback continuo".

Per operatori che svolgono attività uguali o simili è necessario individuare almeno un comportamento comune, soprattutto se operanti nella stessa struttura o in strutture con differenziazioni territoriali. In particolare:

- per gli uffici/sportelli aperti pubblico, ma anche per gli operatori dei servizi sociali, inclusi gli assistenti sociali, deve essere assegnato il comportamento "Orientamento al cittadino/servizio";
- per i tecnici deve essere assegnato il comportamento "Gestione progetti/processi";
- per i pedagogisti deve essere assegnato il comportamento "Guida e coordinamento";
- per il personale di categoria A e B, laddove non rientrante nelle precedenti casistiche, deve essere assegnato il comportamento "Partecipazione e impegno".

Infine, in generale nella scelta dei comportamenti è necessario individuare per ciascun operatore un comportamento che segni un punto di debolezza del collaboratore, in riferimento al quale assegnare uno specifico obiettivo di crescita.

Per meglio sostenere il processo di osservazione e valutazione dei comportamenti, il modello adottato li descrive già nei suoi vari livelli descrittivi (dal più inefficace a quello eccellente); in questa maniera:

- da una parte, si tende a restringere l'area della discrezionalità del valutatore;
- dall'altra, a identificare con più precisione il percorso di sviluppo da compiere da parte del valutato.

Ciascun comportamento organizzativo è declinato su quattro livelli (*critico, in sviluppo, adeguato, efficace*) che identificano i **descrittori comportamentali** (*comportamenti elementari osservabili*) che dovranno sostenere il valutatore:

- nella fase di assegnazione del comportamento atteso da sviluppare;
- durante tutto l'anno per l'osservazione del progresso auspicato;
- nel colloquio finale per oggettivizzare il più possibile la valutazione sull'area dei comportamenti organizzativi.

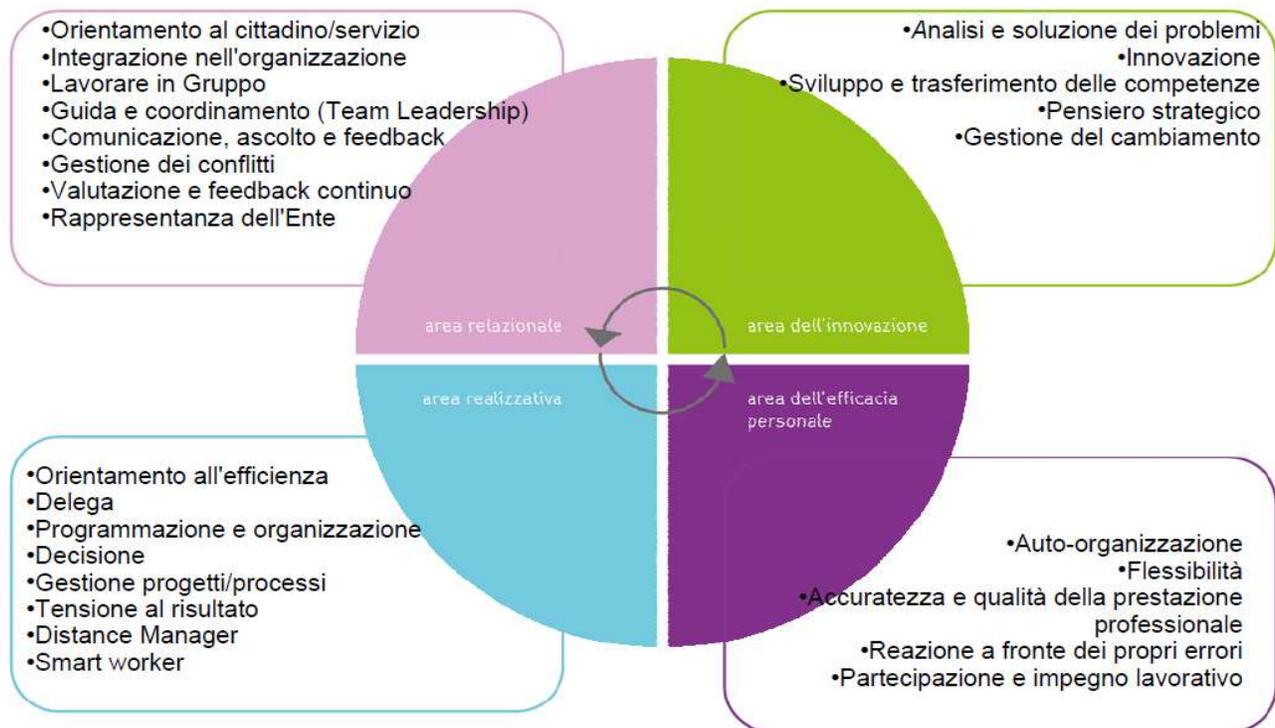
### **Il livello descrittivo atteso equivale ad livello adeguato di comportamento agito.**

La valutazione non riguarda il comportamento complessivamente inteso ma ciascuno dei suoi quattro descrittori. Per ciascuno di essi dovrà essere espresso un valore come specificato nella tabella seguente con i relativi valori:

- livello **critico**                    30%
- livello in **sviluppo**            60%
- livello **atteso**                    90%
- livello **eccellente**            120%

Il valore finale del comportamento sarà la media semplice dei valori dei suoi quattro descrittori.

I comportamenti organizzativi, descritti nel presente dizionario, devono essere correlabili al ruolo ricoperto nell'organizzazione, come meglio dettagliato nelle diverse aree comportamentali.



Inoltre è stato individuato il comportamento **Leadership partecipata**, che ha consentito di avviare nell'anno 2017, in via sperimentale e su base volontaria, la valutazione del proprio responsabile da parte dei suoi diretti collaboratori.

Di seguito vengono riportati i comportamenti per ciascuna area e l'associazione degli stessi ai ruoli e alle categorie di personale e, successivamente, la puntuale descrizione dei comportamenti nel dizionario.

### Area relazionale

In questa area sono stati identificati comportamenti e capacità che afferiscono più direttamente alla relazione con il cittadino e con il collega e sono:

- Orientamento al cittadino/servizio
- Integrazione nell'organizzazione
- Lavorare in gruppo
- Guida e coordinamento (Team leadership)

- Comunicazione, ascolto e feedback
- Gestione dei conflitti
- Valutazione e feedback continuo
- Rappresentanza dell'ente

L'assegnazione dei comportamenti è appropriata alle seguenti categorie e ruoli:

- |   |                                   |
|---|-----------------------------------|
| - Orientamento al cittadino/servizio      | Tutto il personale                |
| - Integrazione nell'organizzazione        | Tutto il personale                |
| - Lavorare in gruppo                      | Tutto il personale                |
| - Guida e coordinamento (Team leadership) | Tutto il personale                |
| - Gestione dei conflitti                  | Tutto il personale                |
| - Comunicazione, ascolto e feedback       | Tutto il personale                |
| - Rappresentanza dell'ente                | Tutto il personale                |
| - Valutazione e feedback continuo         | Dirigenza, APO e altri valutatori |

### **Area dell'innovazione**

In questa area sono stati identificati comportamenti e capacità che afferiscono, più direttamente, all'area dell'innovazione organizzativa e sono:

- Analisi e soluzione dei problemi
- Innovazione
- Sviluppo e trasferimento delle competenze
- Pensiero strategico
- Gestione del cambiamento

L'assegnazione dei comportamenti è appropriata alle seguenti categorie e ruoli:

- |   |                    |
|---|--------------------|
| - Analisi e soluzione dei problemi          | Tutto il personale |
| - Innovazione                               | Tutto il personale |
| - Sviluppo e trasferimento delle competenze | Tutto il personale |
| - Pensiero strategico                       | Dirigenza          |
| - Gestione del cambiamento                  | Tutto il personale |

### **Area dell'efficacia personale**

In questa area sono stati identificati comportamenti e capacità che afferiscono, più direttamente, all'area dell'impegno, dell'efficacia personale, della capacità di riorientare i propri comportamenti e sono:

- Auto - organizzazione
- Flessibilità
- Accuratezza e qualità della prestazione professionale
- Reazione a fronte dei propri errori
- Partecipazione e impegno lavorativo

L'assegnazione dei comportamenti è appropriata alle seguenti categorie e ruoli:

- |   |                             |
|---|-----------------------------|
| - Auto – organizzazione                                 | Personale categoria A-B-C-D |
| - Flessibilità  | Tutto il personale          |
| - Accuratezza e qualità della prestazione professionale | Tutto il personale          |
| - Reazione a fronte dei propri errori                   | Tutto il personale          |
| - Partecipazione e impegno lavorativo                   | Tutto il personale          |

### **Area realizzativa**

In questa area sono stati identificati comportamenti e capacità che afferiscono, più direttamente, all'area della gestione dei processi e delle attività e sono:

- Orientamento all'efficienza
- Delega
- Programmazione e organizzazione
- Decisione
- Gestione progetti/processi
- Tensione al risultato
- Smart worker
- Distance Manager

L'assegnazione dei comportamenti è appropriata alle seguenti categorie e ruoli:

- |                                   |                                     |
|-----------------------------------|-------------------------------------|
| - Orientamento all'efficienza     | Tutto il personale                  |
| - Delega                          | Dirigenza e posizioni organizzative |
| - Programmazione e organizzazione | Dirigenza e posizioni organizzative |
| - Decisione                       | Tutto il personale                  |
| - Gestione progetti/processi      | Tutto il personale                  |
| - Tensione al risultato           | Tutto il personale                  |
| - Smart worker                    | Tutto il personale                  |
| - Distance Manager                | Dirigenza e posizioni organizzative |

### **Leadership partecipata**

Si tratta del comportamento identificato, nell'ambito del “Festival delle Idee” e a seguito anche di una richiesta scaturita dall'OST (Open Space Technology) successivo alla rilevazione del Benessere Organizzativo, per avviare una prima forma, parziale e ancora limitata, di valutazione a 360° nella quale i responsabili (Dirigenti, APO e IPR con ruolo di valutatori) vengono valutati dai loro diretti collaboratori.

Anche per il 2019 tale valutazione avviene in forma sperimentale su base volontaria. La sperimentazione sarà effettuata su almeno due valutatori per ogni Area/Dipartimento.

# Area Relazionale

## Orientamento al cittadino/servizio

**Orientamento al cittadino/servizio:** Orientare le proprie azioni sulla base di una corretta interpretazione dei bisogni e delle esigenze dei cittadini e dei colleghi

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non si interessa di comprendere e rispondere alle esigenze del cittadino/collega	Si interessa e approfondisce le esigenze del cittadino/collega solo se sollecitato o in modo parziale	Approfondisce le esigenze del cittadino/collega cercando di rispondere correttamente alle sue esigenze	Approfondisce le esigenze del cittadino/collega, risponde rapidamente alle sue esigenze e cerca anche di anticiparne eventuali bisogni inespressi
Non sempre antepone ai propri bisogni quelli del cittadino/collega	Dà priorità ai bisogni del cittadino/collega in seguito ad una esplicita richiesta dello stesso o del proprio responsabile	Tiene conto abitualmente dei bisogni del cittadino/collega valutando le priorità di intervento	Tiene conto dei bisogni del cittadino/collega, orienta i propri comportamenti e quelli dei propri colleghi/collaboratori verso una maggiore centralità del cittadino
Utilizza sempre lo stesso approccio indipendentemente da chi ha di fronte	Non sempre è in grado di modificare il modo di relazionarsi a seconda del tipo di interlocutore	Modifica il modo di relazionarsi a seconda del tipo di cittadino/collega	Modifica il modo di relazionarsi a seconda del tipo di cittadino/collega e orienta i comportamenti propri e del gruppo di lavoro verso un'azione più efficace
Manifesta scarso interesse e raramente verifica la soddisfazione del cittadino	Verifica la soddisfazione del cittadino solo se sollecitato o in modo parziale	Verifica abitualmente la soddisfazione del cittadino	Verifica la soddisfazione del cittadino e nel caso di malcontento intraprende azioni volte ad accrescerne la soddisfazione

# Area Relazionale

## Integrazione nell'organizzazione

**Integrazione nell'organizzazione:** Offrire disponibilità e collaborazione per pervenire a risultati utili, condivisi e in linea con gli obiettivi dell'Ente

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Rifiuta in modo sistematico l'integrazione organizzativa e non favorisce la comunicazione con tutti i colleghi che interagiscono nel processo di erogazione del servizio	Tende a favorire l'integrazione organizzativa e la comunicazione con tutti i colleghi che interagiscono nel processo di erogazione del servizio solo se sollecitato o in modo parziale	Agisce abitualmente l'integrazione organizzativa e favorisce la comunicazione con tutti i colleghi che interagiscono nel processo di erogazione del servizio	Ricerca in modo sistematico e agisce l'integrazione organizzativa favorendo la comunicazione con tutti i colleghi che interagiscono nel processo di erogazione del servizio
Opera abitualmente senza tenere conto delle esigenze dei vari servizi e colleghi nel raggiungimento di risultati comuni	Tende ad operare tenendo presenti le esigenze dei vari servizi e colleghi solo per il raggiungimento di risultati che direttamente lo interessano	Opera abitualmente tenendo presenti le esigenze dei vari servizi e colleghi nel raggiungimento di risultati comuni	Opera abitualmente tenendo in mente le esigenze dei vari servizi e colleghi nel raggiungimento di risultati comuni e si adopera per anticipare eventuali criticità di processo
Non utilizza le relazioni e la conoscenza dell'organizzazione per svolgere al meglio le proprie attività. Svolge le proprie attività senza riconoscersi negli obiettivi dell'Ente	Si sforza di utilizzare le relazioni e la conoscenza dell'organizzazione per svolgere al meglio le proprie attività ma non risulta particolarmente efficace. Svolge le proprie attività riconoscendosi solo in parte negli obiettivi dell'Ente	Usa in modo adeguato il sistema delle relazioni e la conoscenza dell'organizzazione per svolgere le proprie attività. Svolge le proprie attività in sintonia con gli obiettivi dell'Ente	Usa in maniera ottimale le relazioni e la conoscenza dell'organizzazione per svolgere le proprie attività e le mette anche a disposizione dei colleghi. Svolge le proprie attività in totale sintonia con gli obiettivi dell'Ente
Non fornisce supporto e risposta alle richieste di informazioni di altre funzioni/servizi	Fornisce supporto e risposta alle richieste di informazioni di altre funzioni/servizi solo se sollecitato o in modo parziale	Fornisce abitualmente supporto e risposta alle richieste di informazioni di altre funzioni/servizi	Fornisce spontaneamente supporto e risponde in modo tempestivo alle richieste di informazioni di altre funzioni/servizi

# Area Relazionale

## Lavorare in gruppo

**Lavorare in gruppo:** Far parte di una squadra, rispettando il sistema delle regole che il gruppo si è dato. Interagire positivamente con tutti i ruoli organizzativi del gruppo riconoscendone e valorizzandone le competenze distintive.

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non si integra con i membri del gruppo, non ne riconosce il ruolo, non recepisce stimoli al confronto costruttivo e/o ritiene il proprio ruolo più importante di quello degli altri	Si integra con i membri del gruppo; recepisce stimoli al confronto costruttivo solo se sollecitato o in modo parziale	Si integra con i membri del gruppo, ne rispetta il ruolo e recepisce stimoli al confronto costruttivo	Si integra pienamente con i membri del gruppo valorizzando i ruoli altrui; promuove il confronto costruttivo
Non contribuisce all'organizzazione del gruppo ma è attento solo ai propri compiti	Prova a contribuire all'organizzazione del gruppo ma tende a privilegiare i propri compiti	Contribuisce fattivamente all'organizzazione del gruppo	Contribuisce efficacemente all'organizzazione del gruppo ed è attento anche alla realizzazione dei compiti degli altri componenti
Non rispetta le regole che il gruppo si è dato e non partecipa al lavoro	Prova a rispettare le regole che il gruppo si è dato non sempre fornendo un apporto attivo	Rispetta e agisce le regole che il gruppo si è dato e partecipa al lavoro fornendo un apporto attivo	Rispetta e agisce le regole che il gruppo si è dato e partecipa al lavoro fornendo un apporto attivo e stimola gli altri componenti a fare lo stesso
Non lavora in gruppo e non contribuisce in modo fattivo al risultato complessivo	Ha difficoltà a lavorare in gruppo ma contribuisce al risultato complessivo	Nel lavoro di gruppo contribuisce per la parte di propria competenza al risultato complessivo e rispetta i ruoli e i contributi dei colleghi	Nel lavoro di gruppo contribuisce per la parte di propria competenza al risultato complessivo rispettando e valorizzando i ruoli e i contributi dei colleghi

# Area Relazionale

## Guida e coordinamento (team leadership)

**Guida e coordinamento:** Assumere il ruolo di guida di un gruppo, usare tecniche per tenere alta la motivazione e la produttività, promuovere azioni per sviluppare spirito di appartenenza

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non comunica e non orienta i membri del gruppo verso il raggiungimento dell'obiettivo comune	Comunica e orienta i membri del gruppo verso il raggiungimento dell'obiettivo comune ma non in modo efficace	Orienta e coinvolge con efficacia i membri del gruppo verso il raggiungimento dell'obiettivo comune	Orienta e coinvolge con efficacia i membri del gruppo verso il raggiungimento dell'obiettivo comune e li stimola a fare altrettanto
Non organizza le attività del gruppo e non definisce puntualmente i ruoli	Organizza e comunica le attività del gruppo ma fatica a definire e far agire i ruoli attesi	Organizza e comunica efficacemente le attività del gruppo e definisce i ruoli attesi	Organizza e comunica efficacemente le attività del gruppo, verifica che il ruolo atteso venga agito e stimola i componenti del gruppo a fare altrettanto con attenzione al contributo dei singoli e all'interazione tra i diversi soggetti
Non dà feedback sulle attività realizzate e non riorienta i componenti del gruppo.	Dà feedback sulle attività realizzate ma non riorienta i componenti del gruppo e non lo coinvolge.	Dà feedback sulle attività realizzate e riorienta i componenti del gruppo.	Dà e richiede sistematicamente il feedback sulle attività realizzate. Motiva il gruppo.
Non usa le leve per stimolare il senso di appartenenza al gruppo ed all'amministrazione e non lo avverte come un bisogno	Usa solo in parte le leve per stimolare il senso di appartenenza al gruppo ed all'amministrazione	Usa le leve per stimolare il senso di appartenenza al gruppo ed all'amministrazione	Usa le leve per stimolare il senso di appartenenza al gruppo ed all'amministrazione ed è in grado di cogliere i segnali deboli di disaffezione e/o insoddisfazione

# Area Relazionale

## Comunicazione, ascolto e *feedback*

**Comunicazione, ascolto e feedback:** Esprimere ed esporre con chiarezza fatti e concetti a qualsiasi tipo di interlocutore, curando costantemente il linguaggio ed il feedback di ciò che si sta dicendo o scrivendo

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non ascolta o legge con attenzione e non comprende le richieste del cittadino/collega	Si sforza di ascoltare o leggere con attenzione per comprendere senza pregiudizio le richieste del cittadino/collega	Ascolta o legge con attenzione e comprende senza pregiudizio le richieste del cittadino/collega	Ascolta o legge con attenzione e comprende senza pregiudizio le richieste del cittadino/collega, assumendo il punto di vista del proprio interlocutore
Non verifica che la comunicazione scritta o verbale sia stata chiara, comprensibile ed esaustiva per l'interlocutore	Chiede, in maniera discontinua, conferme per accertarsi che la comunicazione scritta o verbale sia stata chiara, comprensibile ed esaustiva per l'interlocutore	Chiede conferme per accertarsi che la comunicazione scritta o verbale sia stata chiara, comprensibile ed esaustiva per l'interlocutore	Ricerca attivamente conferme per accertarsi che la comunicazione scritta o verbale sia stata chiara, comprensibile ed esaustiva per l'interlocutore
Non adatta la propria comunicazione ai suoi interlocutori	Prova ad adattare la propria comunicazione in funzione del suo interlocutore	Adatta la propria comunicazione e la rende comprensibile al suo interlocutore	Adatta la propria comunicazione, la rende comprensibile al suo interlocutore, è capace di sintetizzare le informazioni rilevanti attivando la motivazione dell'interlocutore all'ascolto
Evita il dialogo e non risponde in tempi utili	Dialoga e risponde in tempi utili solo se sollecitato	Dialoga e risponde rispettando i tempi	Dialoga e risponde tempestivamente ed efficacemente

# Area Relazionale

## Gestione dei conflitti

**Gestione dei conflitti:** Prevenire l'insorgere di conflitti interpersonali e gestirli con efficacia nel caso si manifestino. Conservare il controllo delle proprie azioni e reazioni in situazioni di lavoro complesse comprese quelle emotive, ostili e stressanti. Mantenere un comportamento equilibrato adeguato al contesto lavorativo

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non gestisce il conflitto ma tende ad ignorarlo	Si sforza di gestire il conflitto ma fatica nel trovare una soluzione	Gestisce il conflitto intervenendo efficacemente nella ricerca di soluzioni	Ricerca/è attento ai segnali di malessere organizzativo con l'intento di prevenire eventuali conflitti
Impone il proprio punto di vista senza considerare quello dei colleghi/collaboratori	Prova a considerare il punto di vista dei colleghi/collaboratori ma non gestisce e risolve efficacemente il conflitto	Considera il punto di vista dei colleghi/collaboratori e trova la soluzione il più possibile condivisa	Considera il punto di vista dei colleghi/collaboratori e trova la soluzione il più possibile condivisa. Gestisce efficacemente il conflitto enfatizzando i punti di contatto piuttosto che quelli di disaccordo
Non controlla le proprie azioni e reazioni. Non mantiene il giusto atteggiamento in situazioni di lavoro complesse anche in caso di contrasti e conflitti e non è disponibile alla ricerca del miglior compromesso nell'interesse dei singoli e del cittadino	Prova a controllare le proprie azioni e reazioni. Mantiene il giusto atteggiamento in situazioni di lavoro complesse anche in caso di contrasti e conflitti ma fatica ad offrire la propria disponibilità nella ricerca del miglior compromesso nell'interesse dei singoli e del cittadino	Controlla le proprie azioni e reazioni e mantiene il giusto atteggiamento in situazioni di lavoro complesse anche in caso di contrasti e conflitti. Offre la propria disponibilità nella ricerca del miglior compromesso nell'interesse dei singoli e del cittadino	Controlla le proprie azioni e reazioni e mantiene il giusto atteggiamento in situazioni di lavoro complesse anche gestendo efficacemente i contrasti e i conflitti, comprendendo come essi influenzino e determinino le dinamiche del contesto lavorativo
Non si mostra disponibile al confronto e all'ascolto delle parti	E' disponibile al confronto e all'ascolto delle parti solo se sollecitato o in modo parziale	E' disponibile al confronto e all'ascolto delle parti evitando atteggiamenti di parzialità	E' disponibile al confronto e all'ascolto delle parti evitando atteggiamenti di parzialità. Crea le condizioni affinché gli altri possano fare altrettanto

# Area Relazionale

## Valutazione e feedback continuo

**Valutazione e feedback continuo:** utilizzare una modalità organizzata e sistemica per garantire periodicamente ai propri collaboratori momenti di confronto utili anche a valutarne le diverse capacità e prestazioni e per assicurare costantemente feedback sul loro operato.

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non definisce preliminarmente gli oggetti di valutazione	Definisce preliminarmente gli oggetti di valutazione, li condivide in parte con i propri collaboratori	Definisce con precisione gli obiettivi di valutazione, li condivide pienamente con i propri collaboratori tramite colloquio preliminare	Definisce con precisione gli oggetti di valutazione, li condivide pienamente con i propri collaboratori tramite colloquio preliminare, assegnando comportamenti valorizzanti e anche sfidanti
Valuta i propri collaboratori con superficialità e solo alla fine del ciclo di valutazione	Valuta i propri collaboratori con sufficiente accuratezza, ma in maniera non del tutto omogenea e non continuativa	Valuta i propri collaboratori con accuratezza, in maniera omogenea e svolgendo colloqui anche individuali	Valuta i propri collaboratori con accuratezza, in maniera omogenea e svolgendo colloqui anche individuali, con particolare attenzione anche al continuo sviluppo professionale e al miglioramento del singolo
Non dà feedback sulle attività realizzate e non riorienta i comportamenti che necessitano di miglioramento	Dà feedback sulle attività realizzate ma non riorienta i comportamenti che necessitano di miglioramento	Dà feedback sulle attività realizzate e riorienta in parte i comportamenti che necessitano di miglioramento coinvolgendo il collaboratore	Dà e richiede sistematicamente il feedback sulle attività realizzate. Motiva i comportamenti "virtuosi" dei collaboratori e riorienta i comportamenti negativi definendo interventi di sviluppo individuale
Non differenzia i giudizi dei propri collaboratori per non creare situazioni di conflitto e non coglie i segnali deboli	Differenzia solo in parte i giudizi dei propri collaboratori e non utilizza i segnali deboli per riorientare la loro azione	Utilizza la scala di misurazione per valutare i propri collaboratori al fine di valorizzare la crescita professionale e riorientare i segnali deboli	Utilizza tutta la scala di misurazione per valutare i propri collaboratori al fine di valorizzare la crescita professionale e utilizza pienamente i segnali deboli per riorientare la loro azione

# Area Relazionale

## Rappresentanza dell'Ente

### Capacità di rappresentare l'Ente all'esterno, costruendo e mantenendo reti di relazioni con altri Enti, imprese e organizzazioni, pubbliche e private

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non ritiene utile e non diffonde all'esterno le informazioni e le conoscenze in modo coerente con gli indirizzi, le politiche e le strategie dell'Ente	Condivide e diffonde all'esterno raramente e senza comprenderne appieno l'utilità le informazioni e le conoscenze in modo coerente con gli indirizzi, le politiche e le strategie dell'Ente	Condivide e diffonde all'esterno le informazioni e le conoscenze in modo coerente con gli indirizzi, le politiche e le strategie dell'Ente	Condivide e diffonde all'esterno le informazioni e le conoscenze in modo sistematico e coerente con gli indirizzi, le politiche e le strategie dell'Ente, comprendendone pienamente il senso e l'utilità per lo sviluppo della comunità di riferimento
Cerca di evitare le occasioni di rappresentanza e qualora sia chiamato a farlo rappresenta l'Ente in modo inadeguato rischiando di compromettere la sua immagine	Qualora sia chiamato a rappresentare l'Ente all'esterno, lo fa in modo adeguato ma è incerto sui comportamenti da tenere e ha spesso bisogno di suggerimenti e di rassicurazioni	Rappresenta l'Ente all'esterno in modo adeguato e con consapevolezza dei comportamenti corretti da tenere	Rappresenta l'Ente all'esterno in modo autorevole e con piena consapevolezza dei comportamenti da adottare per veicolare la sua immagine e le sue finalità
Non comprende la peculiarità del ruolo e della funzione di chi lavora in una pubblica amministrazione e non ha senso dell'Istituzione	Comprende la peculiarità del ruolo e della funzione di chi lavora in una pubblica amministrazione e ha senso dell'Istituzione, anche se in modo discontinuo e a volte opportunistico	Comprende la peculiarità del ruolo e della funzione di chi lavora in una pubblica amministrazione e ha senso dell'Istituzione	È pienamente consapevole della peculiarità del ruolo e della funzione di chi lavora in una pubblica amministrazione, è orgoglioso di farne parte. Ha un grande senso dell'Istituzione e non esita ad evidenziarlo nei suoi comportamenti quotidiani e nelle relazioni con i colleghi
Non comprende l'utilità e l'importanza di costruire relazioni inter-istituzionali per la realizzazione delle finalità dell'Ente e non agisce consapevolmente in tal senso	Pur comprendendo l'utilità e l'importanza di costruire relazioni inter-istituzionali per la realizzazione delle finalità dell'Ente, non è in grado e non riesce ad agire consapevolmente in tal senso, se non in modo discontinuo e parziale	Comprende l'utilità e l'importanza di costruire relazioni inter-istituzionali per la realizzazione delle finalità dell'Ente ed agisce in modo consapevole per costruire una ampia rete di relazioni e contatti esterni	È pienamente consapevole che l'Ente è in grado di realizzare le proprie finalità istituzionali solo all'interno di una ampia rete di relazioni inter-istituzionali ed agisce sempre consapevolmente per costruire e arricchire in prima persona un ampio network di relazioni nel contesto in cui opera, allargando e promuovendo tra i colleghi tale comportamento proattivo

# Area dell'Innovazione

## Analisi e soluzione dei problemi

**Analisi e soluzione dei problemi:** Identificare con chiarezza tutte le parti che compongono un problema e analizzarne i fattori critici

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non sempre comprende i problemi e ne individua le cause	Comprende i problemi ma non individua le cause e le azioni correttive	Comprende i problemi e individua le azioni correttive	Individua rapidamente le componenti di un problema, ne compara i diversi aspetti e distingue priorità sostanziali rispetto alle rigidità delle prassi
Raramente esamina diverse soluzioni per uno stesso problema	Esamina diverse soluzioni per uno stesso problema ma non ne valuta i pro e i contro	Valuta abitualmente diverse soluzioni per uno stesso problema esaminandone i pro e i contro	Ricerca sistematicamente la comparazione fra differenti soluzioni valutandone i pro e i contro e individuando l'impatto che ha nel gruppo e nell'organizzazione
Di fronte ad un problema inaspettato mostra disinteresse e assenza di iniziativa nella gestione delle criticità	Di fronte ad un problema inaspettato mostra interesse ma non prende iniziative nella gestione della criticità	Di fronte ad un problema inaspettato decide nell'ambito delle proprie responsabilità e sulla base delle deleghe ricevute ricercando il supporto dei colleghi e/o l'approvazione del proprio responsabile	Di fronte ad un problema inaspettato decide autonomamente, nell'ambito delle proprie responsabilità, e sulla base delle deleghe ricevute
Non utilizza tecniche e metodi di analisi per la soluzione dei problemi	Utilizza tecniche e metodi solo se sollecitato o in modo parziale	Utilizza abitualmente tecniche e metodi di analisi	Utilizza abitualmente tecniche e i metodi di analisi e coinvolge i propri collaboratori/colleghi per trasmettere loro nuove conoscenze

# Area dell'Innovazione

## Innovazione

**Innovazione:** Analizzare situazioni nuove o complesse e valutare opportunità, impatti e rischi. Proporre, incoraggiare e sviluppare soluzioni innovative

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Quasi mai propone soluzioni innovative	Solo se stimolato propone soluzioni innovative davanti alle criticità	Nel proprio ambito di competenza propone soluzioni innovative	Propone soluzioni innovative, anche al di fuori del proprio ambito di competenza, nel rispetto dei ruoli e delle funzioni
Non propone soluzioni alternative e non è incline a sperimentare metodi di lavoro diversi da quelli già utilizzati	Accetta soluzioni alternative anche se fatica a sperimentare metodi di lavoro diversi da quelli già utilizzati	Propone soluzioni alternative con metodi di lavoro diversi da quelli già utilizzati	Propone soluzioni alternative con metodi di lavoro diversi da quelli già sperimentati, valutandone l'impatto sui risultati ed il valore per il cittadino
Raramente produce idee originali dalle quali trarre spunti di applicazione innovativa.	Tende a produrre e accogliere idee originali dalle quali trarre spunti di applicazione innovativa.	Produce e accoglie abitualmente idee originali dalle quali trarre spunti di applicazione innovativa.	Produce e accoglie idee originali dalle quali trarre spunti di applicazione innovativa e crea un clima favorevole affinché colleghi e collaboratori facciano lo stesso
Evita di verificare la fattibilità delle idee o delle soluzioni individuate e si limita ad eseguire il compito	Cerca di verificare la fattibilità delle idee o delle soluzioni individuate ricorrendo sempre alla supervisione di colleghi e/o responsabili	Verifica sempre la fattibilità delle idee o delle soluzioni individuate	Verifica sempre la fattibilità delle idee o delle soluzioni individuate e anticipa e gestisce situazioni potenzialmente critiche

# Area dell'Innovazione

## Sviluppo e trasferimento delle competenze

**Sviluppo e trasferimento delle competenze:** Adattare il linguaggio per la trasmissione del sapere e identificare, sviluppare e patrimonializzare le competenze fondamentali per la propria professione e per quella dei colleghi/collaboratori. Disponibilità a trasmettere le proprie competenze

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non trasmette il sapere con un linguaggio appropriato	Tende a utilizzare un linguaggio appropriato alla maturità professionale dell'interlocutore nella trasmissione del sapere senza però riuscirci in maniera efficace	Utilizza abitualmente un linguaggio appropriato per la trasmissione del sapere	Utilizza abitualmente un linguaggio appropriato per la trasmissione del sapere ed è in grado di coinvolgere attivamente gli interlocutori
Non identifica e sintetizza le conoscenze e capacità fondamentali per la propria professione e quella dei colleghi/collaboratori	Tende a identificare e sintetizzare le conoscenze e capacità fondamentali per la propria professione e quella dei colleghi/collaboratori ma non le trasmette in maniera sintetica e appropriata	Identifica e trasmette le conoscenze e capacità fondamentali per la propria professione e quella dei colleghi/collaboratori in maniera sintetica e appropriata	Identifica e trasmette le conoscenze e capacità fondamentali per la propria professione e quella dei colleghi/collaboratori in maniera sintetica e appropriata e verifica puntualmente l'efficacia del processo di apprendimento
Non trasmette le informazioni utili per migliorare e facilitare il lavoro dei colleghi	Trasmette le informazioni utili per migliorare e facilitare il lavoro dei colleghi ma non si cura della comprensione delle stesse	Trasmette le informazioni utili per il lavoro dei colleghi e ne verifica la reale comprensione	Trasmette le informazioni utili per il lavoro dei colleghi e ne verifica la reale comprensione ed il trasferimento nei processi di lavoro
Non è disponibile a trasmettere le proprie competenze	È disponibile a trasmettere le proprie competenze solo se sollecitato o in modo parziale	È disponibile a trasmettere le proprie competenze	È disponibile a trasmettere le proprie competenze e crea un clima favorevole affinché gli altri facciano altrettanto

# Area dell'Innovazione

## Pensiero strategico

**Pensiero strategico:** Leggere il contesto e comprendere gli scenari di sviluppo in atto guidando le attività in modo da coglierne gli aspetti più rilevanti per lo sviluppo del servizio

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non ha una visione complessiva del proprio lavoro, della propria struttura e dei processi di riferimento	Tende ad avere una visione complessiva del proprio lavoro, della propria struttura e dei processi di riferimento	Ha una visione complessiva del proprio lavoro e della propria struttura e prova a collocare un fatto, un'informazione e una decisione in un contesto più ampio di quello in cui immediatamente appare	Ha una visione complessiva del proprio lavoro e della propria struttura, e colloca un fatto, un'informazione, una decisione in un contesto più ampio di quello in cui immediatamente appare
Raramente elabora ipotesi e scenari futuri	Tende ad elaborare ipotesi e scenari futuri con risultati altalenanti	Elabora ipotesi e scenari futuri al fine di anticipare l'evoluzione dei fenomeni	Elabora ipotesi e scenari futuri al fine di anticipare l'evoluzione dei fenomeni e coinvolge colleghi e collaboratori nel processo ideativo
Non collega le situazioni attuali con la storia dell'organizzazione, le esperienze, i casi analoghi già presentatisi in passato	Solo se direttamente interessato collega le situazioni attuali con la storia dell'organizzazione, le esperienze, i casi analoghi già presentatisi in passato	Collega le situazioni attuali con la storia dell'organizzazione, le esperienze, i casi analoghi già presentatisi in passato	Abitualmente collega le situazioni attuali con la storia dell'organizzazione, le esperienze, i casi analoghi già presentatisi, per avere una percezione più chiara ed efficace del presente
Quasi mai valuta scelte e opportunità in un'ottica di lungo periodo	Valuta scelte e opportunità in un'ottica di lungo periodo ma richiede il conforto di colleghi e responsabili	Valuta in autonomia scelte e opportunità in un'ottica di lungo periodo	Valuta abitualmente scelte e opportunità in un'ottica di lungo periodo e stimola colleghi e collaboratori a fare altrettanto

# Area dell'Innovazione

## Gestione del cambiamento

**Gestione del cambiamento:** Comprendere le ragioni dei cambiamenti introdotti nell'amministrazione e nella propria struttura, facilitandone la realizzazione e adattando il proprio comportamento lavorativo alle mutate condizioni organizzative e gestionali introdotte

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non sempre recepisce i cambiamenti e rivede il proprio stile di lavoro	Si conforma ai cambiamenti senza però mostrare un adeguato interesse applicativo e modifica il proprio stile di lavoro solo se stimolato/sollecitato o in modo parziale	Recepisce i cambiamenti che gli vengono comunicati, prodigandosi per rivedere il proprio stile di lavoro	Rilegge in maniera autonoma il mutato contesto recepisce i cambiamenti e rivede il proprio stile di lavoro
Rifiuta il cambiamento e non lo vive come fonte di nuove opportunità	Ha necessità di supporto per adeguarsi al cambiamento	Accetta i cambiamenti come fonte di nuove opportunità	Accetta i cambiamenti come fonte di nuove opportunità e li promuove verso il gruppo anticipando i possibili fattori di resistenza
Non sempre reagisce positivamente a cambi di programma e non collabora attivamente per affrontare il cambiamento	Ha necessità di più tempo per recepire i cambi di programma e disporsi positivamente alla nuova situazione. Preferisce percorsi standardizzati che non richiedano particolari sforzi adattivi	Reagisce positivamente a cambi di programma e collabora attivamente per affrontare il cambiamento	Reagisce positivamente a cambi di programma coinvolgendo i propri colleghi/collaboratori per facilitare il cambiamento limitandone gli impatti negativi
Non dimostra la necessaria flessibilità per l'applicazione e la trasmissione delle nuove strategie di cambiamento	Applica e trasmette le nuove strategie di cambiamento solo se stimolato e/o direttamente interessato	Opera abitualmente con la necessaria flessibilità per applicare e trasmettere le nuove strategie di cambiamento	Promuove il cambiamento agendo in maniera propositiva nella trasmissione delle nuove strategie

# Area dell'Efficacia personale

## Auto-organizzazione

**Auto-organizzazione:** Organizzare il proprio lavoro in autonomia ma in piena sintonia con gli obiettivi, i tempi e le modalità condivise nel gruppo e nell'U.O.

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non organizza il lavoro autonomamente ed aspetta sempre direttive dagli altri	Tende ad organizzare il lavoro autonomamente ma ricerca l'approvazione da parte dei colleghi/responsabile	Organizza il lavoro autonomamente e non aspetta direttive dagli altri	Organizza il lavoro autonomamente ed è in grado di orientare i comportamenti dei propri colleghi
Organizza il proprio lavoro senza tenere conto delle esigenze del gruppo di lavoro	Tende ad organizzare il proprio lavoro tenendo conto delle esigenze del gruppo di lavoro	Organizza il proprio lavoro tenendo conto delle esigenze del gruppo di lavoro	Organizza il proprio lavoro tenendo conto delle esigenze del gruppo di lavoro ed è in grado di gestire con flessibilità le proprie attività in funzione delle esigenze di servizio
Non rispetta i tempi della programmazione	Rispetta in autonomia i tempi della programmazione solo se sollecitato o in modo parziale	Rispetta in autonomia i tempi della programmazione	Rispetta in autonomia i tempi della programmazione e gestisce con lucidità tutto ciò che ne esula senza per questo mettere in discussione l'organizzazione del lavoro
Non utilizza al meglio il proprio tempo lavorativo	Utilizza al meglio il proprio tempo lavorativo solo se sollecitato o in modo parziale	Utilizza al meglio il proprio tempo lavorativo e definisce priorità, per il proprio ambito di responsabilità, richiedendo supervisione al responsabile	Utilizza al meglio il proprio tempo lavorativo e definisce priorità, per il proprio ambito di responsabilità, in autonomia

# Area dell'Efficacia personale

## Flessibilità

**Flessibilità:** lavorare efficacemente in differenti situazioni e/o con diverse persone o gruppi. Agire con flessibilità e disponibilità rispetto ad eventi non previsti e non ordinari

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non si fa carico di attività al di fuori della prassi consolidata	E' pronto a farsi carico di attività che esulano dalla prassi consolidata solo se sollecitato o in modo parziale	E' pronto a farsi carico di attività che esulano dalla prassi consolidata	E' pronto a farsi carico di attività che esulano dalla prassi consolidata mantenendo uno spirito fortemente orientato alla collaborazione
Non gestisce efficacemente le situazioni che esulano dalla prassi consolidata	Tende a gestire efficacemente anche le situazioni che esulano dalla prassi consolidata anche se non sempre ci riesce	Gestisce efficacemente anche le situazioni che esulano dalla prassi consolidata	Gestisce efficacemente anche le situazioni che esulano dalla prassi consolidata e mantiene positivo il clima del gruppo
Non riconosce le nuove situazioni irrigidendosi sulla prassi consolidata e sul compito	Riconosce le nuove situazioni, le affronta ma chiede riscontro/supporto ai colleghi/responsabile	Riconosce le nuove situazioni e le gestisce con efficacia nell'ambito delle proprie attività e responsabilità	Riconosce le nuove situazioni e le gestisce con efficacia nell'ambito delle proprie attività e responsabilità; non si scoraggia e ricerca soluzioni innovative e condivise
Quando si trova di fronte a nuove situazioni non fornisce il proprio contributo o eccede in comportamenti polemic	Quando si trova di fronte a nuove situazioni fornisce parzialmente il proprio contributo o esprime le proprie resistenze in maniera polemica	Quando si trova di fronte a nuove situazioni, contribuisce in maniera critica ma non polemica	Quando si trova di fronte a nuove situazioni, contribuisce in maniera critica ma non polemica e si attiva per appoggiare e sostenere le idee che comportino un miglioramento organizzativo

## Area dell'Efficacia personale

### Accuratezza e qualità della prestazione professionale

**Accuratezza e qualità della prestazione professionale:** Capacità di agire comportamenti di lavoro finalizzati alla qualità della prestazione professionale e dei prodotti/servizi

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non agisce in modo accurato nell'esecuzione del proprio lavoro e nei prodotti e servizi che eroga e non adotta mai le procedure nel modo richiesto.	Agisce in modo accurato nell'esecuzione del suo lavoro e nei prodotti e servizi che eroga soltanto quando viene sollecitato e adotta le procedure richieste in modo saltuario e non sempre rigoroso.	Agisce sempre in modo accurato nell'esecuzione del suo lavoro e nella realizzazione dei prodotti e servizi che eroga adottando sempre le procedure richieste in modo rigoroso.	Agisce sempre con livelli elevati di accuratezza nell'esecuzione del suo lavoro e nella realizzazione dei prodotti e servizi che eroga, concentrandosi sui dettagli e proponendo miglioramenti. Adotta sempre le procedure richieste in modo rigoroso, anche promuovendone l'importanza tra i colleghi.
Non garantisce, nel proprio lavoro, la precisione e gli standard di qualità richiesti dall'Organizzazione.	Garantisce solo parzialmente e/o occasionalmente, nel proprio lavoro, la precisione necessaria e gli standard di qualità richiesti dall'Organizzazione.	Garantisce, nel proprio lavoro, la precisione necessaria e gli standard di qualità richiesti dall'Organizzazione.	Garantisce, nel proprio lavoro, livelli elevati di precisione e di qualità, a volte in modo superiore agli standard richiesti dall'Organizzazione mantenendo il rispetto dei tempi di esecuzione e promuovendo il miglioramento continuo.
Non sottopone mai a verifica l'andamento del proprio lavoro o non lo considera utile. Non conosce o non utilizza gli indicatori disponibili in modo da poter prevenire e correggere eventuali errori e ritardi e garantire il raggiungimento del risultato finale atteso.	Sottopone a verifica l'andamento del proprio lavoro solo occasionalmente e se sollecitato ad utilizzare gli indicatori disponibili per il monitoraggio per prevenire e correggere eventuali errori e ritardi e garantire il raggiungimento del risultato finale atteso.	Sottopone a verifica l'andamento del proprio lavoro regolarmente e in autonomia utilizzando gli indicatori disponibili per il monitoraggio per prevenire e correggere eventuali errori e ritardi e garantire il raggiungimento del risultato finale atteso.	Effettua regolarmente e con continuità verifiche sull'andamento del suo lavoro utilizzando in autonomia gli indicatori disponibili per il monitoraggio, a volte anche proponendone di ulteriori, per prevenire e correggere eventuali errori e ritardi e garantire il raggiungimento del risultato finale atteso. In caso di errori o di problematiche nel processo, ne individua le cause e attiva o propone azioni correttive condividendole con i colleghi e con il responsabile per lo sviluppo di buone pratiche.
Non lavora con la dovuta attenzione ai livelli di qualità attesi nello svolgimento delle proprie funzioni	Non sempre lavora con la dovuta attenzione ai livelli di qualità attesi nello svolgimento delle proprie funzioni	Lavora con la dovuta attenzione ai livelli di qualità attesi nello svolgimento delle proprie funzioni	Lavora con la dovuta attenzione ai livelli di qualità attesi nello svolgimento delle proprie funzioni ed è capace di promuovere tale comportamento all'interno del gruppo di lavoro

## Area dell'Efficacia personale

### Reazione a fronte dei propri errori

**Reazione a fronte dei propri errori:** accettare i propri errori senza irrigidirsi su possibili giustificazioni e senza scaricarne la responsabilità ad altri.  
Disponibilità ad utilizzare l'errore come occasione di apprendimento

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Evita il feedback sul proprio operato e non riesce a confrontarsi costruttivamente nel caso gli vengano fatti notare errori	Non sempre ricerca il feedback sul proprio operato ma si confronta costruttivamente nel caso gli vengano fatti notare errori	Ricerca il feedback sul proprio operato e si confronta costruttivamente quando gli vengano fatti notare errori	Promuove e orienta i comportamenti del gruppo di lavoro verso una continua attività di feedback sul risultato del lavoro
Non fa tesoro degli errori commessi, persistendo in comportamenti non efficaci	Riconosce gli errori e tende a riorientare il proprio comportamento ma non sempre ci riesce	Fa tesoro degli errori commessi e riorienta il proprio comportamento per non persistere in comportamenti non efficaci	Fa tesoro degli errori commessi, riorienta il proprio comportamento per non persistere in comportamenti non corretti e li promuove nel gruppo di lavoro
Quando gli vengono fatti notare degli errori rimane indifferente/non reagisce e non condivide l'osservazione	Quando gli vengono fatti notare degli errori tende a non irrigidirsi e demotivarsi	Quando gli vengono fatti notare degli errori non si irrigidisce e non si demotiva	Quando gli vengono fatti notare degli errori coglie l'occasione per introdurre, nell'ambito delle proprie responsabilità, miglioramenti di processo
Tende a tenere per sè gli errori significativi commessi	Tende a giustificarsi a fronte di errori significativi commessi senza però coglierne la rilevanza	Si confronta con i colleghi su errori significativi e li utilizza come opportunità di miglioramento	Si confronta con i colleghi su errori significativi e li utilizza come opportunità di miglioramento mettendo a disposizione del gruppo l'apprendimento realizzato

## Area dell'Efficacia personale

### Partecipazione e impegno lavorativo

**Partecipazione e impegno lavorativo:** Coinvolgimento diretto ed attivo nei processi e nelle attività. Orientare il proprio comportamento professionale al raggiungimento degli obiettivi stabiliti

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non mostra particolare interesse per le attività tipiche del gruppo, non partecipa alle riunioni, lavora in modo isolato, non frequenta i corsi di aggiornamento	Partecipa al lavoro ed alle riunioni di struttura ed ai corsi di aggiornamento solo se stimolato o in modo parziale	Partecipa al lavoro, alle riunioni di struttura ed ai corsi di aggiornamento con impegno e motivazione	Partecipa al lavoro, alle riunioni di struttura ed ai corsi di aggiornamento con impegno e motivazione, lavora nel gruppo in modo propositivo e stimola colleghi e collaboratori a fare altrettanto
Svolge le attività che sono di sua competenza in modo poco autonomo, ricorrendo frequentemente all'aiuto dei colleghi	Non sempre svolge le attività che sono di sua competenza in modo sufficientemente autonomo, ricorrendo all'aiuto dei colleghi	Svolge le attività che sono di sua competenza in modo autonomo, ricorrendo all'aiuto dei colleghi in rare eccezioni	Svolge le attività di sua competenza in modo autonomo e dà supporto ai colleghi in difficoltà
Di fronte alle difficoltà spesso si demotiva perdendo di vista l'obiettivo prefissato	Talvolta ha bisogno di sostegno motivazionale per raggiungere l'obiettivo	Raramente ha bisogno di sostegno motivazionale per raggiungere l'obiettivo	Dimostra tenacia e costanza nel raggiungere un obiettivo prefissato
Non ha un comportamento coerente con la mission dell'amministrazione e del servizio	Tende ad avere un comportamento coerente con la mission dell'amministrazione e del servizio senza però riuscirci efficacemente	Ha un comportamento coerente con la mission dell'amministrazione e del servizio ed orienta il proprio comportamento al rispetto dei valori dell'amministrazione	Ha un comportamento coerente con la mission dell'amministrazione e del servizio e orienta il proprio comportamento e quello dei colleghi/collaboratori al rispetto dei valori dell'amministrazione

## Area realizzativa

### Orientamento all'efficienza

**Orientamento all'efficienza:** Operare per l'eliminazione degli sprechi e delle inefficienze e per un costante miglioramento dei livelli di servizio resi all'interno ed all'esterno dell'Amministrazione

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
È discontinuo, non ha metodo e non è veloce	Cerca di utilizzare un metodo di lavoro e si impegna	Ha metodo ed è veloce	Lavora con sistematicità e velocità e orienta in tal senso i comportamenti di colleghi e collaboratori
Non dà il giusto peso al rispetto di scadenze e tempi previsti e non è puntuale rispetto agli orari stabiliti per il servizio nel quale svolge la propria attività lavorativa	Dà il giusto peso al rispetto di scadenze e tempi previsti ma non sempre vi riesce. E' puntuale rispetto agli orari stabiliti per il servizio nel quale svolge la propria attività lavorativa solo se sollecitato	Rispetta le scadenze e i tempi previsti. E' puntuale rispetto agli orari stabiliti per il servizio nel quale svolge la propria attività lavorativa	Rispetta sempre le scadenze, i tempi previsti ed è puntuale rispetto agli orari stabiliti per il servizio nel quale svolge la propria attività lavorativa orientando in tal senso i comportamenti di colleghi e collaboratori
Non è consapevole delle risorse a disposizione	Si sforza di comprendere e utilizzare al meglio le risorse a disposizione	È consapevole delle risorse a disposizione e le utilizza al meglio	È consapevole delle risorse a disposizione e ricerca modalità più efficienti per svolgere un'attività o <u>raggiungere un obiettivo</u>
Non si concentra sulle priorità e sulle attività a valore aggiunto	Si sforza di concentrarsi sulle priorità e sulle attività a valore aggiunto ma non sempre vi riesce	Si concentra sulle priorità e sulle attività a valore aggiunto, evitando di avere un approccio burocratico	Si concentra sulle priorità e sulle attività a valore aggiunto, evitando di avere un approccio burocratico e orienta in tal senso i comportamenti di colleghi e collaboratori

# Area realizzativa

## Delega

**Delega:** trasferire attività ai propri collaboratori, in funzione delle competenze e potenzialità, per rendere più veloce ed efficiente il funzionamento organizzativo e favorire lo sviluppo professionale

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non assegna compiti e responsabilità e tende a concentrare su di sé tutte le attività	Assegna compiti e responsabilità ma solo su attività e risultati a basso valore aggiunto	Assegna compiti e responsabilità in modo coerente ai carichi di lavoro dei collaboratori	Assegna compiti e responsabilità in modo coerente ai carichi di lavoro, alle competenze ed alle potenzialità dei collaboratori
Non si cura di attuare una delega orientata allo sviluppo delle competenze dei collaboratori ma solo per moltiplicare il proprio tempo	Cerca di attuare una delega orientata allo sviluppo delle competenze dei collaboratori ma solo se da questi sollecitato o in modo parziale	Attua una delega orientata allo sviluppo delle competenze dei collaboratori	Definisce un percorso di sviluppo professionale dei collaboratori ed utilizza lo strumento della delega per sostenerli nello sviluppo
Non si cura di fornire tutti gli strumenti e le informazioni necessarie all'assunzione delle responsabilità sui risultati e alla loro verifica	Fornisce gli strumenti, le informazioni e l'autonomia necessarie all'assunzione delle responsabilità sui compiti assegnati ma tende a riprendere il controllo dell'attività	Fornisce gli strumenti, le informazioni e l'autonomia necessarie all'assunzione delle responsabilità sui compiti assegnati evitando di agire comportamenti delegittimanti	Fornisce gli strumenti, le informazioni e l'autonomia necessarie all'assunzione delle responsabilità sui compiti assegnati evitando di agire comportamenti delegittimanti e verifica solo il risultato dell'attività assegnata
Qualora deleghi compiti e responsabilità ai collaboratori non li sostiene adeguatamente e non ne monitora strettamente le attività	Delega compiti e responsabilità ai collaboratori ma non sempre riesce ad assicurargli autonomia, fiducia e sostegno	Delega compiti e responsabilità ai collaboratori ed offre loro autonomia, fiducia e sostegno	Delega compiti e responsabilità ai collaboratori, offre loro autonomia, fiducia e sostegno e ne legittima il ruolo anche fuori dai confini della struttura organizzativa

## Area realizzativa

### Programmazione e organizzazione

**Programmazione e organizzazione:** Predefinire le attività da svolgere, identificare le priorità, organizzare le risorse disponibili e strutturare efficacemente le attività proprie e degli altri per il raggiungimento degli obiettivi

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non definisce piani d'azione in termini di risorse, impegni, tempi per raggiungere gli obiettivi	Non è particolarmente efficace nel definire piani d'azione in termini di risorse, impegni, tempi per raggiungere gli obiettivi	Definisce efficacemente piani d'azione in termini di risorse, impegni, tempi per raggiungere gli obiettivi	Definisce efficacemente piani d'azione in termini di risorse, impegni, tempi per raggiungere gli obiettivi e coinvolge nel processo i propri collaboratori
Non organizza il lavoro individuandone le diverse variabili, le priorità e i tempi	Tende a organizzare il lavoro individuandone le diverse variabili, le priorità e i tempi	Organizza il lavoro individuandone le diverse variabili, le priorità e i tempi	Organizza il lavoro, proprio ed altrui, individuandone le diverse variabili, le priorità e i tempi e definisce con chiarezza le mete finali e le fasi intermedie per raggiungerle
Si disinteressa dal trovare modalità operative e/o organizzative per raggiungere i risultati considerando l'impiego opportuno delle risorse (umane, tecniche ed economiche)	Si adopera anche se non sempre ci riesce per trovare modalità operative e/o organizzative per raggiungere i risultati con il migliore impiego di risorse (umane, tecniche ed economiche)	Abitualmente trova modalità operative e/o organizzative per raggiungere i risultati con il migliore impiego di risorse (umane, tecniche ed economiche)	Ricerca sistematicamente modalità operative e/o organizzative per raggiungere i risultati con il migliore impiego di risorse (umane, tecniche ed economiche) e coinvolgendo tutta il team nelle varie fasi del processo/progetto
Non dimostra sensibilità agli aspetti economici (attenzione ai costi-benefici, efficienza-qualità, risorse-risultati) rispetto alle attività di pertinenza	Pur riconoscendone l'importanza dimostra sensibilità agli aspetti economici (attenzione ai costi-benefici, efficienza-qualità, risorse-risultati) rispetto alle attività di pertinenza solo se sollecitato o in modo parziale	Riconosce l'importanza delle variabili economiche (attenzione ai costi-benefici; efficienza-qualità; risorse-risultati) rispetto alle attività di pertinenza	Riconosce l'importanza delle variabili economiche (attenzione ai costi-benefici; efficienza-qualità; risorse-risultati) rispetto alle attività di pertinenza ed orienta l'attenzione del gruppo di lavoro

# Area realizzativa

## Decisione

**Decisione:** scegliere tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità, tempestività anche in condizione di incertezza, carenza e complessità, stabilendo alternative possibili e valutando le conseguenze

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non prende decisioni di fronte a problemi complessi	Si sforza di decidere anche di fronte a problemi complessi ma ricerca il consenso del proprio responsabile	Prende decisioni in autonomia anche di fronte a problemi complessi	Elabora e prende decisioni di fronte a problemi complessi e con rilevante impatto organizzativo
Non decide in autonomia nell'ambito della propria area di responsabilità	Si sforza di decidere in autonomia nell'ambito della propria area di responsabilità	Decide in autonomia nell'ambito della propria area di responsabilità	Decide in autonomia nell'ambito delle proprie responsabilità e nel rispetto dei tempi
Rifugge la responsabilità delle proprie scelte	Tende a distribuire la responsabilità delle proprie scelte poco efficaci ad eventi esterni o da lui non dipendenti	Si assume sempre la responsabilità delle proprie scelte	Si assume sempre la responsabilità delle proprie scelte e crea un clima collaborativo per orientare in tal senso i comportamenti dei propri colleghi/collaboratori
Se pressato da tempi ristretti fatica a valutare e decidere tra più alternative	Se pressato da tempi ristretti valuta e decide tra più alternative ricorrendo frequentemente al supporto del proprio responsabile e dei colleghi	Riesce a valutare in autonomia tra più alternative anche se pressato da tempi ristretti	Riesce sempre a valutare e decidere tra più alternative anche in condizione di stress ed in mancanza di tutte le informazioni

## Area realizzativa

### Gestione progetti/processi

**Gestione progetti/processi:** Garantire una continua ed appropriata verifica dell'avanzamento dei progetti e intervenire a correzione di eventuali scostamenti, al fine di assicurare il raggiungimento degli obiettivi fissati. Semplificare i processi di lavoro

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non applica le tecniche per la gestione dei progetti	Applica le tecniche per la gestione dei progetti solo se sollecitato o in modo parziale	Applica in maniera adeguata alla situazione le tecniche per la gestione dei progetti	Applica in maniera adeguata alla situazione le tecniche per la gestione dei progetti e talvolta propone nuove soluzioni per migliorare la qualità del progetto
Non utilizza gli indicatori a disposizione per assicurare un adeguato monitoraggio e controllo delle attività e dei risultati dei progetti	Utilizza gli indicatori a disposizione per assicurare un adeguato monitoraggio e controllo delle attività e dei risultati solo se sollecitato o in modo parziale	Utilizza abitualmente gli indicatori a disposizione per assicurare un adeguato monitoraggio e controllo delle attività e dei risultati	Utilizza gli indicatori a disposizione e, se necessario, ne individua degli altri per assicurare un adeguato monitoraggio e controllo delle attività e dei risultati
Opera applicando e interpretando le "regole" avendo un atteggiamento formalistico e non è orientato alla semplificazione dei processi	Tende ad operare applicando e interpretando le "regole" avendo un atteggiamento pragmatico	Opera applicando e interpretando le "regole" avendo un atteggiamento pragmatico ed orientato alla semplificazione dei processi	Opera applicando e interpretando le "regole" avendo un atteggiamento pragmatico; ricerca sistematicamente occasioni di semplificazione dei processi
Non intravede nuove opportunità di miglioramento e semplificazione organizzativa	E' disponibile a rimettere in discussione le prassi consolidate ma solo quando gli vengono segnalate nuove opportunità di miglioramento	E' disponibile a rimettere in discussione le prassi consolidate e ricerca nuove opportunità di miglioramento	Studia e si adopera continuamente alla ricerca di nuove opportunità di miglioramento e semplificazione organizzativa

# Area realizzativa

## Tensione al risultato

**Tensione al risultato:** Orientare la gestione delle attività, dei tempi, delle risorse tenendo sempre sotto controllo il raggiungimento degli obiettivi assegnati

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non ricerca tutte le possibili strategie per conseguire il risultato	Ricerca e individua tutte le possibili strategie per conseguire il risultato solo se sollecitato o in modo parziale	Ricerca e individua tutte le possibili strategie per conseguire il risultato e sceglie le più efficaci	Ricerca e individua tutte le possibili strategie per conseguire il risultato e coinvolge i colleghi ed i collaboratori nella scelta delle più efficaci
Non riconosce le priorità e si scoraggia di fronte ad errori e ad insuccessi	Lavora prevalentemente con la categoria concettuale dell'urgenza e tende a non scoraggiarsi di fronte ad errori e ad insuccessi	Riconosce le priorità nella prospettiva di raggiungere il risultato di maggior valore per il cittadino e non si scoraggia di fronte ad errori e ad insuccessi	Agisce solo per priorità e nella prospettiva di raggiungere il risultato di maggior valore per il cittadino e non si scoraggia di fronte ad errori e insuccessi
Non monitora le attività, tenendo sotto controllo le diverse variabili connesse	Si sforza di monitorare le attività ma perde di vista variabili non direttamente controllabili	Monitora le attività, tenendo sotto controllo le diverse variabili connesse	Monitora le attività, tenendo sotto controllo le diverse variabili connesse, valutando opportuni correttivi e gestendo il cambiamento se richiesto o necessario
Non si attiva per superare gli ostacoli	Si attiva per superare gli ostacoli ma non si pone standard elevati di performance	Si pone standard elevati di performance e si attiva per superare gli ostacoli	Si pone standard elevati di performance, si attiva per superare gli ostacoli e orienta il comportamento dei componenti del gruppo a fare altrettanto

## Area realizzativa

### Distance Manager - gestione di un gruppo di lavoro a distanza

**Distance Manager:** Capacità di gestire un gruppo di lavoro a distanza sfruttando le tecnologie informatiche e la comunicazione

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non aggiorna le proprie competenze digitali. Non promuove lo sviluppo e la costruzione di nuove competenze digitali nei propri collaboratori. Non utilizza gli strumenti tecnologici disponibili per ottimizzare la collaborazione e comunicazione a distanza. Non è capace di coordinare le attività in maniera condivisa e di fare circolare la conoscenza e le informazioni nel gruppo di lavoro	Aggiorna in maniera superficiale le proprie competenze digitali. Promuove solo in parte lo sviluppo e la costruzione di nuove competenze digitali nei suoi collaboratori. Utilizza poco gli strumenti tecnologici disponibili per ottimizzare la collaborazione e la comunicazione a distanza. Coordina solo in parte le attività in maniera condivisa. Fa circolare solo parzialmente la conoscenza e le informazioni nel gruppo	Aggiorna le proprie competenze digitali. Promuove lo sviluppo e la costruzione di nuove competenze digitali nei suoi collaboratori. Utilizza gli strumenti tecnologici disponibili per ottimizzare la collaborazione e la comunicazione a distanza. Coordina le attività in maniera condivisa e fa circolare la conoscenza e le informazioni nel gruppo di lavoro	Aggiorna costantemente le proprie competenze digitali. Promuove attivamente lo sviluppo e la costruzione di nuove competenze digitali nei propri collaboratori. Utilizza gli strumenti tecnologici disponibili per ottimizzare la collaborazione e la comunicazione a distanza. E' molto disponibile verso le possibilità offerte dalle nuove tecnologie. Coordina le attività in maniera condivisa e fa circolare efficacemente la conoscenza e le informazioni nel gruppo di lavoro
Non è capace di gestire a distanza i propri collaboratori e le loro attività. Fatica ad effettuare un controllo centrato sui risultati e non sui comportamenti. Non è capace di attribuire ad ognuno obiettivi specifici, misurabili, raggiungibili, realistici e temporali. Non struttura piani di lavoro condivisi con i propri collaboratori. Manca di linee guida chiare e univoche per i suoi collaboratori. Non stabilisce scadenze definite e compatibili con i carichi di lavoro assegnati	E' capace solo in parte di gestire le persone a distanza, di pianificare le attività dei propri collaboratori e di effettuare un controllo centrato sui risultati e non sui comportamenti. E' capace solo in parte di attribuire ad ognuno obiettivi specifici, misurabili, raggiungibili, realistici e temporali. Struttura solo qualche volta piani di lavoro condivisi con i propri collaboratori. Definisce solo ogni tanto linee guida chiare ed univoche. Quasi mai stabilisce scadenze definite e	E' capace di gestire persone a distanza, di pianificare le attività dei propri collaboratori e di effettuare un controllo centrato sui risultati. Attribuisce ad ognuno obiettivi specifici, misurabili, raggiungibili, realistici e temporali. Struttura piani di lavoro condivisi con i propri collaboratori. Definisce linee guida chiare e univoche. Stabilisce scadenze definite e compatibili con i carichi di lavoro assegnati	E' capace di gestire efficacemente le persone a distanza, di pianificare le attività dei propri collaboratori e di effettuare un controllo puntuale centrato sui risultati. Delega ai collaboratori le modalità di realizzazione degli obiettivi. Attribuisce ad ognuno obiettivi specifici, misurabili, raggiungibili, realistici e temporali. Struttura sempre efficacemente piani di lavoro condivisi con i propri collaboratori. Definisce sempre linee guida chiare e univoche. Stabilisce con continuità scadenze definite e compatibili con i carichi di lavoro assegnati
Non è capace di costruire un rapporto coi propri collaboratori centrato sulla comunicazione. Non ha competenze e conoscenze sulle tecniche di ascolto e non le mette in pratica.	Costruisce un rapporto coi propri collaboratori centrato solo parzialmente sulla comunicazione. Possiede solo in parte competenze e conoscenze sulle tecniche di ascolto. Mette in pratica di rado queste capacità senza risultati	Costruisce un rapporto coi propri collaboratori centrato sulla comunicazione. Possiede e mette in atto tecniche di ascolto	Costruisce efficacemente un rapporto coi propri collaboratori centrato sulla comunicazione. Possiede e mette in atto tecniche di ascolto con continuità e si fa promotore di queste tecniche nel suo gruppo di lavoro.
Non incoraggia la promozione di una cultura organizzativa basata sulla fiducia	Incoraggia in maniera discontinua la promozione di una cultura organizzativa basata sulla fiducia	Incoraggia la promozione di una cultura organizzativa basata sulla fiducia	Incoraggia sempre in maniera continuativa la promozione di una cultura organizzativa basata sulla fiducia

# Area realizzativa

## Smart Worker

### Smart Worker: Capacità di lavorare in maniera "agile"

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non si assume la responsabilità dell'organizzazione del proprio lavoro. Non ha consapevolezza delle attività da portare a termine e degli obiettivi da realizzare. Non riesce a tenere un equilibrio tra gli spazi e i tempi dedicati alle attività private e gli spazi e i tempi relativi a quelle professionali	Si assume in maniera discontinua la responsabilità dell'organizzazione del proprio lavoro. Solo raramente ha consapevolezza delle attività da portare a termine e degli obiettivi da realizzare. Tiene in maniera discontinua un equilibrio tra gli spazi e i tempi dedicati alle attività private e gli spazi e i tempi relativi a quelle professionali	Si assume la responsabilità dell'organizzazione del proprio lavoro. Ha consapevolezza delle attività da portare a termine e degli obiettivi da realizzare. Tiene un equilibrio tra gli spazi e i tempi dedicati alle attività private e gli spazi e i tempi relativi a quelle professionali	Si assume sempre efficacemente la responsabilità dell'organizzazione del proprio lavoro. Ha piena consapevolezza delle attività da portare a termine e degli obiettivi da realizzare. Tiene con continuità un equilibrio tra gli spazi e i tempi dedicati alle attività private e gli spazi e i tempi relativi a quelle professionali
Non sa organizzare in modo autonomo il proprio lavoro al fine di perseguire e realizzare gli obiettivi assegnati	Organizza solo parzialmente in modo autonomo il proprio lavoro al fine di perseguire e realizzare gli obiettivi assegnati	Organizza in modo autonomo il proprio lavoro al fine di perseguire e realizzare gli obiettivi assegnati	Organizza sempre in modo autonomo il proprio lavoro al fine di perseguire e realizzare gli obiettivi assegnati. Individua e mette in atto sempre perfettamente le modalità di lavoro adatte a perseguire e realizzare gli obiettivi assegnati
Non ha ordine e capacità organizzativa. Tende ad accumulare informazioni anche ininfluenti e superflue senza riuscire ad archiviare e reperire quelle davvero utili per il proprio lavoro	Ha scarso ordine e capacità organizzativa. Prova a organizzare i dati, gli oggetti e le notizie di cui ha bisogno ma non sempre riesce ad archiviare e reperire quelle davvero utili per il proprio lavoro	Ha ordine e capacità organizzativa. Organizza e ritrova facilmente tutti i dati, gli oggetti e le notizie di cui ha bisogno al fine di archiviare e reperire quelle davvero utili per il proprio lavoro	Ha ordine e capacità organizzativa in maniera continuativa. Organizza e ritrova facilmente tutti i dati, gli oggetti e le notizie di cui ha bisogno al fine di archiviare e reperire efficacemente quelle davvero utili per il proprio lavoro. Propone l'utilizzo di strumenti digitali per la condivisione e il passaggio delle informazioni all'interno del proprio gruppo di lavoro
Non conosce le potenzialità della collaborazione a distanza e non valuta utile approfondire e utilizzare nuovi strumenti digitali	Conosce solo parzialmente le potenzialità della collaborazione a distanza e non sempre valuta utile approfondire e utilizzare nuovi strumenti digitali	Conosce le potenzialità della collaborazione a distanza e valuta utile approfondire e utilizzare nuovi strumenti digitali	Conosce perfettamente le potenzialità della collaborazione a distanza. Approfondisce continuamente la conoscenza degli strumenti digitali. Sa mettere a disposizione del proprio gruppo di lavoro casi d'uso e buone pratiche per migliorare l'utilizzo

# Valutazione del Responsabile

## Leadership partecipata

<b>Leadership partecipata:</b> Gestire in maniera integrata il gruppo di lavoro e incoraggiarlo alle decisioni collettive, per arrivare a risultati il più possibile condivisi. Lasciare margini di libertà e autonomia nella gestione del lavoro, garantire una equilibrata suddivisione dei compiti e ruoli, creare consenso e spirito di collaborazione nel gruppo, spronando ciascuno a dare il proprio contributo.			
<b>Livello critico</b>	<b>Livello in sviluppo</b>	<b>Livello atteso</b>	<b>Livello eccellente</b>
Non è aperto all'ascolto e al confronto. Non garantisce la circolarità delle informazioni	E' aperto solo parzialmente all'ascolto e tende a non perseguire il confronto come momento di coinvolgimento del gruppo	E' aperto all'ascolto e al confronto e organizza periodicamente incontri del gruppo di lavoro	E' aperto all'ascolto e cerca quotidianamente il confronto come momento di coinvolgimento del gruppo per il raggiungimento di un obiettivo comune
Non tiene conto delle peculiarità professionali e individuali dei componenti del gruppo e non sa valorizzarle in maniera adeguata nella suddivisione dei compiti e dei ruoli. Non sa rendere l'ambiente lavorativo adeguato allo sviluppo delle capacità professionali e personali	Tiene conto solo in parte delle peculiarità professionali e individuali dei componenti del gruppo e non sempre riesce a valorizzarle in maniera adeguata nella suddivisione dei compiti e dei ruoli. Sa rendere l'ambiente lavorativo solo in parte adeguato allo sviluppo delle capacità professionali e personali	Tiene conto delle peculiarità professionali e individuali dei componenti del gruppo e le valorizza in maniera adeguata nella suddivisione dei compiti e dei ruoli. Sa rendere l'ambiente lavorativo adeguato allo sviluppo delle capacità professionali e personali	Tiene conto delle peculiarità professionali e individuali dei componenti del gruppo e coglie ogni occasione per valorizzarle nella suddivisione dei compiti e dei ruoli. Sprona ogni componente al miglioramento proprio e del gruppo unitariamente inteso. Spinge le persone a contribuire affinché l'ambiente di lavoro sia un luogo di stimoli e di sviluppo delle capacità professionali e personali
Non riconosce gli ambiti di responsabilità ai propri collaboratori. Non dà feedback sulle attività realizzate e non riorienta i componenti del gruppo	Riconosce solo in parte gli ambiti di responsabilità ai propri collaboratori, lasciando loro poca autonomia per raggiungere gli obiettivi assegnati. I feedback sulle attività realizzate sono discontinui, poco concreti o poco integrati con gli strumenti della performance. E' poco attento a riorientare i componenti del gruppo	Riconosce gli ambiti di responsabilità ai propri collaboratori, lasciando loro l'autonomia e le leve necessarie per raggiungere gli obiettivi loro assegnati e valutando di conseguenza i risultati ottenuti. Dà feedback sulle attività realizzate in maniera completa e integrata con gli strumenti della performance e riorienta i componenti del gruppo	Riconosce gli ambiti di responsabilità ai propri collaboratori, lasciando loro l'autonomia e le leve necessarie per raggiungere gli obiettivi loro assegnati e per proporre idee e per ragionare fuori dagli schemi. Dà feedback sulle attività realizzate e stimola i componenti del gruppo a fare altrettanto tra di loro
Non crea un buon equilibrio lavorativo nel gruppo e non mantiene un buon livello di obiettività ed equità anche nelle situazioni complesse o di conflitto	Sa creare solo in parte un buon equilibrio lavorativo nel gruppo, non sempre mantenendo un buon livello di obiettività ed equità anche nelle situazioni complesse o di conflitto	Sa creare un buon equilibrio lavorativo nel gruppo, mantenendo un buon livello di obiettività ed equità anche nelle situazioni complesse o di conflitto	Sa creare un ottimo equilibrio lavorativo nel gruppo. Mantiene un buon livello di obiettività ed equità anche nelle situazioni complesse o di conflitto, nel quale il gruppo si riconosce