

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 inespresi |
| 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 |
| 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 |

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 |

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 |

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 |

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 |

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 e 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 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 |

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 |

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 | 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 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 |

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 |

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 | 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 |
|--|---|--|--|

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 polemici | 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 |

Qualità della prestazione professionale

Qualità della prestazione professionale: costante attenzione all'accuratezza e qualità del proprio operato nell'espletamento delle attività e delle responsabilità affidate in conformità agli obiettivi dell'Ente

| Livello critico | Livello in sviluppo | Livello atteso | Livello eccellente |
|--|--|---|--|
| Non è preciso nello svolgere la propria attività | E' preciso nello svolgere la propria attività solo se sollecitato o in modo parziale | E' preciso nello svolgere la propria attività | E' preciso nello svolgere la propria attività dimostrando attenzione ai dettagli significativi |

| | | | |
|--|---|---|--|
| Non valuta la qualità del proprio operato e/o dei propri collaboratori in modo adeguato | Tende a valutare la qualità del proprio operato e/o dei propri collaboratori in modo adeguato ma non sempre ci riesce | Valuta la qualità del proprio operato e/o dei propri collaboratori in modo adeguato | Valuta la qualità del proprio operato e/o dei propri collaboratori in modo adeguato e, nel caso, predispone e implementa azioni di miglioramento |
| Non utilizza gli indicatori a disposizione per monitorare lo stato della propria prestazione | Utilizza in autonomia gli indicatori a disposizione per monitorare lo stato della propria prestazione ma li utilizza solo se sollecitato o in modo parziale | Utilizza in autonomia gli indicatori a disposizione per monitorare lo stato della propria prestazione | Utilizza in autonomia gli indicatori a disposizione per monitorare lo stato della propria prestazione e favorisce le condizioni affinché gli altri possano fare altrettanto |
| Non dimostra la necessaria attenzione per il contesto istituzionale nel quale svolge la propria attività | Dimostra la necessaria attenzione per il contesto istituzionale nel quale svolge la propria attività solo se sollecitato o in modo parziale | Dimostra un'adeguata attenzione per il contesto istituzionale nel quale svolge la propria attività | E' consapevole del proprio ruolo e del contesto nel quale svolge la propria attività e orienta costantemente le proprie decisioni ed i propri comportamenti alla cura dell'interesse |

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 |
| 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 |

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 riuscirvi 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 |

Apporto individuale

Apporto individuale: Contributo qualitativo della prestazione lavorativa resa da ogni dipendente. Rileva come il dipendente svolge le proprie attività e in che misura le sue prestazioni rispondono, in base al ruolo ricoperto, alle aspettative di risultato dell'Amministrazione (impegno sul lavoro e rispetto di tempi e scadenze, orientamento al lavoro di gruppo e all'utenza interna/esterna, autonomia operativa, flessibilità e capacità propositiva, gestione del clima organizzativo)

| Livello critico | Livello in sviluppo | Livello atteso | Livello eccellente |
|---|---|--|--|
| Non rispetta i tempi della programmazione dimostrando un impegno minimo | Rispetta in autonomia i tempi della programmazione solo se sollecitato dimostrando un impegno discontinuo | Rispetta in autonomia i tempi della programmazione dimostrando un impegno costante | 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 dimostrando un impegno eccellente e costante |
| Non lavora in gruppo e non contribuisce in modo fattivo al risultato complessivo del gruppo; manifesta scarso interesse e raramente verifica la soddisfazione dell'utenza interna/esterna | Ha difficoltà a lavorare in gruppo ma contribuisce al risultato complessivo del gruppo; verifica la soddisfazione dell'utenza interna/esterna solo se sollecitato o solo in parte | Nel lavoro di gruppo contribuisce per la parte di propria competenza al risultato complessivo e rispetta i ruoli e i contributi dei colleghi; verifica abitualmente la soddisfazione dell'utenza interna/esterna | Nel lavoro di gruppo contribuisce per la parte di propria competenza al risultato complessivo rispettando e valorizzando i ruoli e i contributi dei colleghi; verifica la soddisfazione dell'utenza interna/esterna e, se necessario, intraprende azioni volte ad accrescerne la soddisfazione |

| | | | |
|--|--|--|---|
| Non è in grado di lavorare con autonomia e necessita di indicazioni continue e di controllo. Non è in grado di individuare modalità di miglioramento e razionalizzazione del proprio lavoro. | Lavora con autonomia su ambiti di lavoro definiti e solo se opportunamente guidato. E' in grado di individuare modalità di miglioramento e razionalizzazione del proprio lavoro solo se sollecitato. | Lavora con autonomia anche in contesti complessi e agisce con efficacia nella risoluzione di problemi. E' in grado di individuare modalità di miglioramento e razionalizzazione del proprio lavoro | Pianifica e organizza in maniera eccellente il proprio lavoro individuando con rapidità ed efficacia le priorità e i problemi da risolvere. Esprime grandi capacità propositive individuando e sostenendo modalità per migliorare e razionalizzare il proprio lavoro. |
| Non si attiva per attenuare e gestire i conflitti nei confronti di colleghi/utenti, provocando ripercussioni sul clima organizzativo | Si attiva in misura minima per attenuare e gestire i conflitti nei confronti di colleghi/utenti, provocando comunque ripercussioni sul clima organizzativo | Si attiva per attenuare e gestire i conflitti nei confronti di colleghi/utenti, evitando ripercussioni sul clima organizzativo | Si attiva per ridurre i conflitti nei confronti di colleghi/utenti con risultati eccellenti anche in termini di clima organizzativo |

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 raggiungere un obiettivo |
| 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 |

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 |

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 |

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 |

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 |

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 |

Valutazione del Responsabile

Leadership partecipata

Leadership partecipata: 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.

| Livello critico | Livello in sviluppo | Livello atteso | Livello eccellente |
|---|--|--|---|
| 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. |