

Allegato D.2

Dizionario dei comportamenti organizzativi 2023 - Sistema di misurazione e valutazione della Performance

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 assegnati);
- devono essere correlati alle funzioni assegnate/svolte dal valutato;
- devono rappresentare un'area di miglioramento del valutato, in modo da rappresentare uno specifico obiettivo di crescita in ottica di sviluppo positivo;
- possono rappresentare un'area di eccellenza del valutato (per differenziare e riconoscere il merito, anche in relazione al punto precedente);
- devono essere correlabili al ruolo ricoperto nell'organizzazione, come meglio dettagliato nelle diverse aree comportamentali;
- devono essere "pochi" (non oltre tre/quattro comportamenti per i responsabili e almeno due per il restante personale)

In generale quindi nella scelta dei comportamenti si consiglia di individuare per ciascun operatore:

- un comportamento che segni un punto di debolezza del collaboratore medesimo, in riferimento al quale assegnare uno specifico obiettivo di crescita,
- un comportamento che segni un punto di forza del collaboratore medesimo, in riferimento al quale assegnare uno specifico obiettivo "premiante".

Nel dettaglio, per operatori che svolgono **attività uguali o similari** (soprattutto se operanti nella stessa struttura o in strutture con differenziazioni territoriali) è necessario individuare almeno un comportamento comune.

In particolare:

- per gli uffici/sportelli aperti al pubblico, ma anche per gli operatori dei servizi sociali, inclusi gli assistenti sociali, deve essere assegnato il comportamento "Orientamento al cittadino";
- per i tecnici deve essere assegnato il comportamento "Gestione progetti/processi";
- per i pedagogisti deve essere assegnato il nuovo comportamento "Coordinamento gruppi di lavoro";
- per il personale di categoria A e B, laddove non rientrante nelle precedenti casistiche, deve essere assegnato il comportamento "Coinvolgimento nei processi lavorativi"
- per il personale (cat. A, B, C e D) assunto in corso d'anno può essere assegnato il comportamento "nuovi assunti" quale comportamento di primo approccio con l'ente e con il contesto organizzativo.

A tutti i **Dirigenti, alle Posizione Organizzativa (comprese le Alte Professionalità) e le Alte Specializzazioni in dotazione organica** è necessario attribuire il comportamento "Guida e coordinamento" e il comportamento "Valutazione e Feedback continuo". Gli stessi verranno precaricati dagli uffici dell'Area Personale e Organizzazione con un peso in entrambi i casi di 5 su 100 (peso non modificabile per difetto).

Nel caso di responsabili senza personale direttamente assegnato il valutatore potrà attribuire peso 0 al comportamento non valorizzabile.

Nel caso invece di responsabili con personale direttamente assegnato per i quali tali comportamenti abbiano un peso rilevante, il valutatore potrà attribuire un peso superiore a 5.

Ai **valutatori con ISR** che supportano la valutazione e coordinano un gruppo di lavoro potrà essere assegnato il nuovo comportamento "Coordinamento gruppi di lavoro". Non verrà invece più assegnato il comportamento "Valutazione e Feedback continuo", che rimane solo assegnabile a Dirigenti e Posizioni Organizzative.

Si ricorda che i valutatori con ISR dovranno effettuare le proprie valutazioni sempre in accordo e in coordinamento con il proprio responsabile Apo/Dirigente e svolgere i colloqui con i propri collaboratori anche in presenza del proprio responsabile APO.

Già dall'anno 2021 sono stati ampliati e declinati in maniera più dettagliata i comportamenti relativi al **lavoro in modalità agile**.

A tutti i Dirigenti e gli altri responsabili in Posizione Organizzativa (comprese le Alte Professionalità) e Alte Specializzazioni in dotazione organica che gestiscono direttamente personale che svolge la propria attività anche in modalità agile dovrà essere obbligatoriamente assegnato il comportamento organizzativo "distance manager – ovvero coordinatore di personale che lavora anche in modalità agile".

A tutti i dipendenti che svolgono la loro attività anche in modalità agile dovrà essere obbligatoriamente assegnato il comportamento organizzativo "smart worker – ovvero personale che presta la propria attività lavorativa anche in modalità agile"

Si ricorda tuttavia che in generale tutti i comportamenti organizzativi, purché legati ad attività che vengano effettivamente svolte anche in lavoro agile, sono assegnabili al personale che svolge anche tale attività.

Ciascun comportamento organizzativo è definito da quattro descrittori comportamentali ognuno dei quali corrisponde a un diverso livello di valutazione (*insufficiente, in sviluppo, pieno, eccellente*). I descrittori supportano il valutatore in quanto restringono l'area della discrezionalità del valutatore e consentono di identificare con più precisione il percorso di sviluppo da compiere da parte del valutato. L'attenzione al contenuto dei descrittori guida 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.

In sede di valutazione si procede a valutare ciascuno dei quattro descrittori scegliendo tra i quattro possibili livelli / valori:

- livello insufficiente / 30%
- livello in sviluppo / 60%
- livello pieno / 90% (che equivale ad un livello adeguato di comportamento agile)
- livello eccellente / 120%

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

Il valore finale dell'ambito di tutti i comportamenti sarà la media ponderata dei punteggi di tutti i comportamenti attribuiti

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	Orientamento al cittadino	• Tutto il personale
	Orientamento al servizio	• Tutto il personale
	Integrazione nell'organizzazione	• Tutto il personale
	Lavorare in gruppo	• Tutto il personale
	Guida e coordinamento (Team leadership)	• Solo per i Dirigenti • Solo per le Posizioni organizzative
	Coordinamento gruppi di lavoro	• Solo per il personale categoria A-B-C-D
	Comunicazione, ascolto e feedback	• Tutto il personale
	Interazione all'interno dei conflitti	• Tutto il personale
	Valutazione e feedback continuo	• Solo per i Dirigenti • Solo per le Posizioni Organizzative
	Rappresentanza dell'ente	• Solo per i Dirigenti • Solo per le Posizioni Organizzative • Solo per il personale categoria D
	Leadership partecipata	• Solo per i Dirigenti • Solo per le Posizioni organizzative





Area Relazionale

Orientamento al cittadino

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

Livello insufficiente	Livello in sviluppo	Livello pieno	Livello eccellente
Non si interessa di comprendere e rispondere alle esigenze del cittadino	Si interessa e approfondisce le esigenze del cittadino solo se sollecitato o in modo parziale	Approfondisce le esigenze del cittadino cercando di rispondere correttamente alle sue esigenze	Approfondisce le esigenze del cittadino, risponde rapidamente alle sue esigenze e cerca anche di anticiparne eventuali bisogni inespressi
Non sempre antepone ai propri bisogni quelli del cittadino	Dà priorità ai bisogni del cittadino in seguito ad una esplicita richiesta dello stesso o del proprio responsabile	Tiene conto abitualmente dei bisogni del cittadino valutando le priorità di intervento	Tiene conto dei bisogni del cittadino, 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	Modifica il modo di relazionarsi a seconda del tipo di cittadino 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

Orientamento al servizio

Orientamento al servizio: Svolgimento della propria attività nei tempi concordati e utili all'ottimizzazione dei processi che coinvolgono altri servizi e unità organizzative e applicazione di modalità operative efficaci di integrazione

Livello insufficiente	Livello in sviluppo	Livello pieno	Livello eccellente
Non svolge la propria attività nei tempi concordati e utili all'ottimizzazione dei processi che coinvolgono altri servizi e unità organizzative. Nello svolgimento della propria attività non applica modalità operative efficaci all'integrazione dei processi	Solo se sollecitato svolge la propria attività nei tempi concordati e utili all'ottimizzazione dei processi che coinvolgono altri servizi e unità organizzative. Nello svolgimento della propria attività applica in maniera discontinua modalità operative efficaci all'integrazione dei processi	Svolge la propria attività nei tempi concordati e utili all'ottimizzazione dei processi che coinvolgono altri servizi e unità organizzative. Nello svolgimento della propria attività applica quindi modalità operative efficaci all'integrazione dei processi	Svolge perfettamente la propria attività nei tempi concordati e utili all'ottimizzazione dei processi che coinvolgono altri servizi e unità organizzative. Nello svolgimento della propria attività applica quindi modalità operative adeguate ed efficaci all'integrazione dei processi
Non assicura collaborazione e disponibilità verso i colleghi e verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri servizi	Assicura saltuariamente e quando richiesto, collaborazione e disponibilità verso i colleghi e verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri processi di servizio.	Assicura collaborazione costruttiva e disponibilità verso i colleghi e verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri servizi, con un buon orientamento al miglioramento dei processi complessivi dell'ente.	Assicura in ogni modo collaborazione costruttiva e disponibilità verso i colleghi e verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri servizi, con un forte orientamento al miglioramento dei processi complessivi dell'ente. Contribuisce ad individuare possibili azioni di miglioramento operativo suggerendone contenuti e modalità
Non contribuisce alla circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto (uso di internet, intranet aziendale e ogni altro strumento di gestione delle informazioni).	Contribuisce parzialmente e solo se sollecitato alla circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto ai fini di un miglioramento del servizio a cui è assegnato (uso di internet, intranet aziendale e ogni altro strumento di gestione delle informazioni).	Contribuisce alla circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto ai fini di un miglioramento del servizio a cui è assegnato (uso di internet, intranet aziendale e ogni altro strumento di gestione delle informazioni)	Favorisce in modo determinante la circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto e da questo verso l'organizzazione ai fini di un miglioramento del servizio a cui è assegnato (uso di internet, intranet aziendale e ogni altro strumento di gestione delle informazioni).
Non Intrattiene rapporti di collaborazione verso i colleghi e i servizi di altre unità. Non contribuisce al miglioramento del clima organizzativo e della comunicazione.	Intrattiene rapporti di relazione migliorabili verso i colleghi e i servizi di altre unità. Contribuisce solo parzialmente e in maniera discontinua al miglioramento del clima organizzativo e della comunicazione.	Dimostra adeguate capacità di relazione con i colleghi e i servizi di altre unità anche in situazioni complesse e contribuisce al miglioramento del clima organizzativo e della comunicazione.	Dimostra elevate capacità di relazione con i colleghi e i servizi di altre unità anche in situazioni complesse. Contribuisce in maniera determinante al miglioramento del clima organizzativo e della comunicazione.

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 insufficiente	Livello in sviluppo	Livello pieno	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 insufficiente	Livello in sviluppo	Livello pieno	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 insufficiente	Livello in sviluppo	Livello pieno	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

Coordinamento gruppi di lavoro

Coordinamento gruppi di lavoro: coordinare un gruppo di lavoro secondo le disposizioni condivise con la propria direzione/il proprio responsabile, coinvolgere il gruppo di lavoro e mantenere buoni livelli di informazione condivisa, promuovere una gestione attiva finalizzata al raggiungimento

Livello insufficiente	Livello in sviluppo	Livello pieno	Livello eccellente
Non organizza e non programma le attività del gruppo di lavoro. Non rappresenta un punto di riferimento per il gruppo e non è in grado di supportarlo tecnicamente in relazione alle attività svolte	Organizza e programma le attività del gruppo di lavoro in maniera discontinua. Non sempre è attento a cogliere tempestivamente le criticità e a risolverle. Mantiene rapporti discontinui con la propria direzione. Non sempre rappresenta un punto di riferimento per il gruppo e non sempre è in grado di supportarlo tecnicamente in relazione alle attività svolte	Organizza e programma le attività del gruppo di lavoro, è attento a cogliere tempestivamente criticità e individua le soluzioni migliori per risolverle mantenendo un rapporto costante con la propria direzione. Sa essere un punto di riferimento per il gruppo ed è in grado di supportarlo tecnicamente in relazione alle attività svolte.	Organizza e programma le attività del gruppo di lavoro ottimizzando in maniera efficace tempo e risorse, è attento a cogliere tempestivamente criticità e individua le soluzioni anche innovative più efficienti per risolverle mantenendo un rapporto costante con la propria direzione. Sa essere un punto di riferimento per il gruppo ed è in grado di supportarlo tecnicamente in relazione alle attività svolte
Opera con una visione poco chiara degli obiettivi e dei risultati da conseguire e non è in grado di orientare il gruppo di lavoro verso il raggiungimento dell'obiettivo comune	Non sempre opera con una visione chiara degli obiettivi e dei risultati da conseguire e lavora in maniera discontinua. Non sempre orienta il gruppo di lavoro verso il raggiungimento dell'obiettivo comune	Opera con una visione chiara degli obiettivi e dei risultati da conseguire e lavora in modo efficace orientando il gruppo di lavoro verso il raggiungimento dell'obiettivo comune	Opera con una visione chiara degli obiettivi e dei risultati da conseguire e lavora in modo efficace orientando il gruppo di lavoro verso il raggiungimento dell'obiettivo comune e stimola i componenti del gruppo stesso a fare altrettanto con i colleghi
Non mantiene la comunicazione attiva all'interno del gruppo di lavoro e non riesce a far circolare conoscenze e informazioni	Mantiene in maniera discontinua la comunicazione attiva all'interno del gruppo di lavoro e fa fatica a far circolare conoscenze e informazioni	Mantiene la comunicazione attiva all'interno del gruppo di lavoro e si prodiga per far circolare conoscenze e informazioni	Mantiene la comunicazione attiva all'interno del gruppo di lavoro e si prodiga in modo proattivo per far circolare conoscenze e informazioni
Non valorizza i colleghi /collaboratorie non favorisce l'impegno e la collaborazione all'interno del gruppo	Non sempre valorizza i colleghi /collaboratori e pur tentando di favorire l'impegno e la collaborazione all'interno del gruppo non sempre riesce in maniera efficace	Valorizza i colleghi /collaboratori in relazione ai rispettivi punti di forza e favorisce l'impegno e la collaborazione all'interno del gruppo	Valorizza i colleghi /collaboratori in relazione ai rispettivi punti di forza sapendone leggere aspettative e motivazioni e favorisce l'impegno e la collaborazione all'interno del gruppo

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 insufficiente	Livello in sviluppo	Livello pieno	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

Interazione all'interno dei conflitti

Interazione all'interno 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 insufficiente	Livello in sviluppo	Livello pieno	Livello eccellente
Non interagisce efficacemente all'interno del conflitto ma tende ad ignorarlo	Si sforza di interagire all'interno del conflitto ma fatica nel proporre una soluzione	Interagisce all'interno del 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 insufficiente	Livello in sviluppo	Livello pieno	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 oggetti 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

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 insufficiente	Livello in sviluppo	Livello pieno	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

Area Relazionale

Rappresentanza dell'Ente

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 insufficiente	Livello in sviluppo	Livello pieno	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 insufficiente	Livello in sviluppo	Livello pieno	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 insufficiente	Livello in sviluppo	Livello pieno	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 insufficiente	Livello in sviluppo	Livello pieno	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 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 insufficiente	Livello in sviluppo	Livello pieno	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

Interazione nel cambiamento

Interazione nel 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 insufficiente	Livello in sviluppo	Livello pieno	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 insufficiente	Livello in sviluppo	Livello pieno	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 insufficiente	Livello in sviluppo	Livello pieno	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

Area dell'Efficacia personale

Qualità della prestazione professionale

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

Livello insufficiente	Livello in sviluppo	Livello pieno	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

Consapevolezza del proprio lavoro

Consapevolezza del proprio lavoro: analizzare il proprio operato riconoscendo ed accettando anche eventuali margini di miglioramento e impegnandosi per risolvere eventuali problemi

Livello insufficiente	Livello in sviluppo	Livello pieno	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 con colleghi e responsabile	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 dei margini di miglioramento 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	Utilizza anche gli errori come occasione 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

Coinvolgimento nei processi lavorativi

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

Livello insufficiente	Livello in sviluppo	Livello pieno	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 dell'Efficacia personale

Neo assunti

Neo assunti: Comportamento attribuibile esclusivamente al personale neo assunto

Livello insufficiente	Livello in sviluppo	Livello pieno	Livello eccellente
Non si impegna per conoscere e rispettare linee guida, regolamenti e procedure in uso. Non pone attenzione nel proprio lavoro e non porta a termine i compiti assegnati	Si impegna per conoscere e rispettare linee guida, regolamenti e procedure in uso solo se sollecitato. Pone attenzione nel proprio lavoro in maniera discontinua e raramente porta a termine i compiti assegnati	Si impegna a conoscere e rispettare linee guida, regolamenti e procedure in uso. Procedo nel proprio lavoro con attenzione e porta a termine i compiti assegnati con accuratezza	Si impegna efficacemente e sistematicamente a conoscere e rispettare linee guida, regolamenti e procedure in uso. Riconosce l'importanza di procedere nel proprio lavoro con attenzione e porta a termine i compiti assegnati con accuratezza ed efficacia
Non riconosce i ruoli all'interno dell'organizzazione e non rispetta gli ambiti di competenza e responsabilità. Non si informa e non rispetta le regole di gestione del rapporto e le modalità organizzative previste nell'ente	Riconosce i ruoli all'interno dell'organizzazione in maniera discontinua e non sempre ne rispetta gli ambiti di competenza e responsabilità. Si informa e rispetta le regole di gestione del rapporto e le modalità organizzative previste nell'ente solo dopo essere stato sollecitato a farlo	Riconosce i ruoli all'interno dell'organizzazione rispettandone gli ambiti di competenza e responsabilità. Si informa e rispetta le regole di gestione del rapporto e le modalità organizzative previste nell'ente	Riconosce i ruoli all'interno dell'organizzazione rispettandone perfettamente gli ambiti di competenza e responsabilità. Si informa e rispetta le regole di gestione del rapporto e le modalità organizzative previste nell'ente
Non partecipa alle attività formative e di aggiornamento proposte. Mostra un atteggiamento negativo rispetto all'autoapprendimento e agli scambi con colleghi più esperti	Partecipa solo se sollecitato alle attività formative e di aggiornamento proposte. Mostra un atteggiamento discontinuo rispetto all'autoapprendimento e agli scambi con colleghi più esperti	Partecipa a tutte le attività formative e di aggiornamento proposte. Mostra un atteggiamento aperto rispetto all'autoapprendimento e agli scambi con colleghi più esperti	Partecipa a tutte le attività formative e di aggiornamento proposte. Mostra un atteggiamento aperto e propositivo rispetto all'autoapprendimento e agli scambi con colleghi più esperti
Non si relaziona in maniera costruttiva con i responsabili e non dimostra interesse nella costruzione di un rapporto di lavoro positivo con i colleghi	Si relaziona con i responsabili in maniera discontinua e lavora solo se sollecitato alla costruzione di un rapporto di lavoro positivo con i colleghi	Si relaziona in maniera costruttiva con i responsabili e lavora attivamente alla costruzione di un rapporto di lavoro positivo con i colleghi	E' pienamente consapevole dell'importanza di relazionarsi in maniera costruttiva con i responsabili e lavora efficacemente e sistematicamente alla costruzione di un rapporto di lavoro positivo con i colleghi

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 insufficiente	Livello in sviluppo	Livello pieno	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

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 insufficiente	Livello in sviluppo	Livello pieno	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 insufficiente	Livello in sviluppo	Livello pieno	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 insufficiente	Livello in sviluppo	Livello pieno	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 insufficiente	Livello in sviluppo	Livello pieno	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 insufficiente	Livello in sviluppo	Livello pieno	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

DISTANCE MANAGER - coordinatore di personale che lavora anche in modalità agile			
Livello insufficiente	Livello in sviluppo	Livello pieno	Livello eccellente
Coordina i propri collaboratori ma fatica a definire priorità, obiettivi e scadenze e a verificare in itinere i risultati. Non favorisce i propri collaboratori nella organizzazione autonoma del proprio lavoro, nel rispetto delle priorità e delle scadenze assegnate.	Sa coordinare i propri collaboratori definendo non sempre in maniera efficace priorità, obiettivi e scadenze e verifica solo parzialmente in itinere i risultati. Favorisce solo in parte i propri collaboratori nella organizzazione autonoma del proprio lavoro, nel rispetto delle priorità e delle scadenze assegnate.	Sa coordinare i propri collaboratori definendo priorità, obiettivi e scadenze e verificando in itinere i risultati. Favorisce i propri collaboratori nella organizzazione autonoma del proprio lavoro, nel rispetto delle priorità e delle scadenze assegnate.	Sa coordinare in maniera eccellente i propri collaboratori definendo priorità, obiettivi e scadenze e verificando in itinere i risultati. Stimola i propri collaboratori ad una organizzazione autonoma del proprio lavoro, nel rispetto delle priorità e delle scadenze assegnate, e a individuare aree di possibile miglioramento.
Delega solo in parte in ottica di semplificazione del lavoro e dematerializzazione delle procedure, non mantenendo il controllo e la responsabilità dell'attività svolta dal proprio gruppo di lavoro. Non riesce a mantenere un adeguato rapporto di fiducia lavorativa coi propri collaboratori	Sa delegare solo in parte in ottica di semplificazione del lavoro e dematerializzazione delle procedure, pur mantenendo il controllo e la responsabilità dell'attività svolta dal proprio gruppo di lavoro. Mantiene un discreto rapporto di fiducia lavorativa coi propri collaboratori	Sa delegare in ottica di semplificazione del lavoro e dematerializzazione delle procedure, pur mantenendo il controllo e la responsabilità dell'attività svolta dal proprio gruppo di lavoro. Mantiene un rapporto di fiducia lavorativa coi propri collaboratori.	Sa delegare in ottica di semplificazione del lavoro e dematerializzazione delle procedure in maniera funzionale al lavoro del gruppo, mantenendo il controllo e la responsabilità dell'attività svolta dal proprio gruppo di lavoro. Mantiene un ottimo rapporto di fiducia lavorativa coi propri collaboratori, favorendolo nelle relazioni con tutto l'ente.
Mantiene solo saltuariamente un rapporto coi propri collaboratori centrato sulla comunicazione, anche a distanza. Non coordina le attività in maniera condivisa e non fa circolare la conoscenza e le informazioni nel gruppo di lavoro	Mantiene solo parzialmente un rapporto coi propri collaboratori centrato sulla comunicazione, anche a distanza. Non si impegna in maniera continuativa a coordinare le attività in maniera condivisa e fatica a far circolare la conoscenza e le informazioni nel gruppo di lavoro	Mantiene un rapporto coi propri collaboratori centrato sulla comunicazione, anche a distanza. Coordina le attività in maniera condivisa e fa circolare la conoscenza e le informazioni nel gruppo di lavoro.	Mantiene un ottimo rapporto coi propri collaboratori centrato sulla comunicazione, anche a distanza, mettendo in atto efficaci tecniche comunicative e di ascolto Coordina le attività in maniera condivisa e fa circolare sempre la conoscenza e le informazioni nel gruppo di lavoro.
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 .	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.	Aggiorna e coltiva le proprie competenze digitali così da essere da esempio e guida per il gruppo promuovendo la costruzione di nuove competenze digitali nei suoi collaboratori. Utilizza gli strumenti tecnologici disponibili per ottimizzare la collaborazione e la comunicazione a distanza.	Aggiorna costantemente le proprie competenze digitali così da essere da esempio e guida per il gruppo promuovendo attivamente 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 e ne promuove la diffusione.

Smart Worker - personale che presta la propria attività lavorativa anche in modalità agile

Livello insufficiente	Livello in sviluppo	Livello pieno	Livello eccellente
<p>Non ha consapevolezza degli obiettivi assegnati, dei tempi definiti e delle procedure concordate, e non organizza a tal fine il proprio lavoro, pur nel rispetto delle regole generali del lavoro a distanza. Non riesce a tenere un equilibrio tra i tempi professionali dedicati al lavoro e i tempi dedicati alle attività private.</p>	<p>Ha consapevolezza solo in parte degli obiettivi assegnati, dei tempi definiti e delle procedure concordate, organizzando non sempre efficacemente a tal fine anche in maniera autonoma il proprio lavoro, pur nel rispetto delle regole generali del lavoro a distanza. Tiene in maniera discontinua un equilibrio tra i tempi professionali dedicati al lavoro e i tempi dedicati alle attività private.</p>	<p>Ha consapevolezza degli obiettivi assegnati, dei tempi definiti e delle procedure concordate, organizzando a tal fine anche autonomamente il proprio lavoro, sempre nel rispetto delle regole generali del lavoro a distanza. Tiene un equilibrio tra i tempi professionali dedicati al lavoro e i tempi dedicati alle attività private.</p>	<p>Ha profonda consapevolezza degli obiettivi assegnati, dei tempi definiti e delle procedure concordate, organizzando a tal fine anche autonomamente il proprio lavoro, sempre nel rispetto delle regole generali del lavoro a distanza. Si mostra sempre propositivo anche per il gruppo e tiene un sempre efficace equilibrio tra i tempi professionali dedicati al lavoro e i tempi dedicati alle attività private.</p>
<p>Affronta situazioni imprevedibili e/o complesse, che possano accadere nell'ambito della sua attività lavorativa in modalità agile, con le stesse logiche e procedure che seguirebbe se fosse in ufficio, non coinvolgendo i colleghi e/o il responsabile se necessario per portare a compimento la soluzione migliore.</p>	<p>Affronta situazioni imprevedibili e/o complesse, che possano accadere nell'ambito della sua attività lavorativa in modalità agile, con le stesse logiche e procedure che seguirebbe se fosse in ufficio, coinvolgendo solo in parte i colleghi e/o il responsabile se necessario per portare a compimento la soluzione migliore.</p>	<p>Affronta situazioni imprevedibili e/o complesse, che possano accadere nell'ambito della sua attività lavorativa in modalità agile, con le stesse logiche e procedure che seguirebbe se fosse in ufficio, coinvolgendo i colleghi e/o il responsabile se necessario per portare a compimento la soluzione migliore.</p>	<p>Affronta situazioni imprevedibili e/o complesse, che possano accadere nell'ambito della sua attività lavorativa in modalità agile, con le stesse logiche e procedure che seguirebbe se fosse in ufficio, coinvolgendo i colleghi e/o il responsabile se necessario per portare a compimento la soluzione migliore e promuovendo lui stesso possibili soluzioni.</p>
<p>Non è proattivo e disponibile nella relazione a distanza con tutti gli interlocutori, interni o esterni all'Ente. Non è tempestivo nel dare informazioni, risposte e riscontri e attento ad utilizzare il più corretto canale comunicativo.</p>	<p>Non è sempre proattivo e disponibile nella relazione a distanza con tutti gli interlocutori, interni o esterni all'Ente. Non è sempre tempestivo nel dare informazioni, risposte e riscontri e attento ad utilizzare il più corretto canale comunicativo.</p>	<p>E' proattivo e disponibile nella relazione a distanza con tutti gli interlocutori, interni o esterni all'Ente. E' tempestivo nel dare informazioni, risposte e riscontri e attento ad utilizzare il più corretto canale comunicativo.</p>	<p>E' proattivo e disponibile nella relazione a distanza con tutti gli interlocutori, interni o esterni all'Ente. E' tempestivo nel dare informazioni, risposte e riscontri e attento ad utilizzare il più corretto canale comunicativo e si fa lui stesso promotore di una cultura aziendale basata sulla relazione.</p>
<p>Utilizza non efficacemente gli strumenti digitali e informatici a sua disposizione. E' raramente consapevole delle norme comportamentali da seguire in tale utilizzo relativamente al trattamento di tutti i dati dell'ente, anche sensibili.</p>	<p>Utilizza non sempre con efficacia gli strumenti digitali e informatici a sua disposizione. E' consapevole solo in parte delle norme comportamentali da seguire in tale utilizzo relativamente al trattamento di tutti i dati dell'ente, anche sensibili.</p>	<p>Utilizza con efficacia gli strumenti digitali e informatici a sua disposizione. E' consapevole delle norme comportamentali da seguire in tale utilizzo relativamente al trattamento di tutti i dati dell'ente, anche sensibili.</p>	<p>Utilizza con efficacia e dimestichezza gli strumenti digitali e informatici a sua disposizione. E' consapevole delle norme comportamentali da seguire in tale utilizzo relativamente al trattamento di tutti i dati dell'ente, anche sensibili, e condivide con i colleghi buone pratiche e buoni esempi di utilizzo.</p>