

## **Allegato Sez. 4 A.2)**

# **Dizionario dei comportamenti organizzativi 2025**

## **Sistema di misurazione e valutazione della Performance**

# 1. PREMESSA

Assegnazione e valutazione dei comportamenti organizzativi e creazione di Valore Pubblico

I comportamenti organizzativi, cioè le azioni degli individui all'interno di un contesto lavorativo, sono il motore che alimenta la performance di un ente, e le scelte che la pubblica amministrazione compie sono quelle che alimentano il processo finalizzato alla creazione del valore pubblico.

Il Valore Pubblico si può definire come il contributo che un'Amministrazione fornisce al benessere della collettività, soddisfacendo bisogni e aspettative della Cittadinanza, migliorando la qualità della vita e promuovendo lo sviluppo sostenibile.

I comportamenti organizzativi, cioè le azioni e le reazioni degli individui all'interno di un contesto lavorativo, sono il motore che alimenta il processo di creazione del valore pubblico. Essi influenzano direttamente:

- L'efficienza: Comportamenti orientati al risultato, la proattività e la collaborazione facilitano il raggiungimento degli obiettivi organizzativi e ottimizzano l'utilizzo delle risorse.
- L'efficacia: Comportamenti etici, rispettosi delle regole e focalizzati sul servizio alla cittadinanza contribuiscono a migliorare la qualità dei servizi erogati.
- L'innovazione: La capacità di adattare i processi e le modalità di lavoro a un contesto in continuo cambiamento, proponendo nuove soluzioni e idee, è fondamentale per garantire la sostenibilità del valore pubblico nel lungo periodo.
- L'immagine e la reputazione: Comportamenti trasparenti, responsabili e orientati al dialogo con la cittadinanza rafforzano la fiducia nell'amministrazione

La valutazione dei comportamenti organizzativi all'interno delle pubbliche amministrazioni consente di allineare le azioni individuali agli obiettivi strategici dell'organizzazione e di promuovere la messa in campo di comportamenti organizzativi efficaci migliorando la qualità dei servizi erogati. Per questo motivo rappresenta, quindi, uno strumento fondamentale per misurare la capacità di creare Valore Pubblico dell'Ente.

Partendo da questo presupposto, dall'anno 2025, mantenendo l'accorpamento dei 30 comportamenti organizzativi vigenti nelle 4 aree: relazionale, realizzativa, dell'efficacia personale e dell'innovazione, si introduce, anche nel dizionario dei comportamenti organizzativi, il collegamento con il processo di creazione del Valore Pubblico alla cui realizzazione concorrono i comportamenti organizzativi agiti dal personale dell'Ente nello svolgimento delle loro attività lavorative e nel perseguimento degli obiettivi dell'ente. Tale processo viene suddiviso in quattro azioni principali, che la letteratura ritiene maggiormente rappresentative, e che si illustrano nella tabella seguente.

## Il processo di Creazione del Valore Pubblico alla cui realizzazione concorrono anche i Comportamenti Organizzativi agiti dal Personale dell'Ente

### CAPIRE IL CONTESTO PUBBLICO

Capire il contesto pubblico è un processo continuo e dinamico che richiede un approccio multidisciplinare e una forte capacità di ascolto e di dialogo. Solo in questo modo le pubbliche amministrazioni potranno creare valore pubblico in modo sostenibile ed efficace.



### INTERAGIRE NEL CONTESTO PUBBLICO

Interagire nel contesto pubblico nell'ambito della costruzione di valore pubblico significa instaurare e mantenere relazioni efficaci e costruttive con tutti gli attori coinvolti nel processo di creazione di valore per la collettività.

### GESTIRE LE RISORSE PUBBLICHE

Gestire le risorse pubbliche con l'obiettivo di creare valore pubblico significa impiegare in modo efficiente ed efficace le risorse finanziarie, umane e materiali a disposizione della collettività per migliorare la qualità della vita dei cittadini e lo sviluppo del territorio.

### REALIZZARE IL VALORE PUBBLICO

Realizzare il valore pubblico è un obiettivo ambizioso ma fondamentale per le pubbliche amministrazioni. Richiede un impegno costante, una forte capacità di innovazione e una profonda conoscenza delle esigenze dei cittadini.

© Copyright PresentationGO.com

## 2.1 COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI: ISTRUZIONI PRATICHE PER L'ASSEGNAZIONE E LA VALUTAZIONE

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

- devono essere osservabili (il personale valutato deve essere in grado di porre in essere i comportamenti assegnati);
- devono essere correlati alle funzioni assegnate/svolte dal personale valutato;
- devono rappresentare un'area di miglioramento del personale valutato, in modo da rappresentare uno specifico obiettivo di crescita in ottica di sviluppo positivo;
- possono rappresentare un'area di eccellenza del personale 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 quattro/cinque comportamenti per le responsabili e i responsabili e almeno due per il restante personale)

In generale quindi, nella scelta dei comportamenti, si consiglia di individuare per ciascuna collaboratrice o ciascun collaboratore:

un comportamento che segni un punto di debolezza della collaboratrice o del collaboratore medesimo, in riferimento al quale assegnare uno specifico obiettivo di crescita,

un comportamento che segni un punto di forza della collaboratrice o del collaboratore medesimo, in riferimento al quale assegnare uno specifico obiettivo "premiante".

Nel dettaglio, per le operatrici e gli operatori che svolgono attività uguali o simili (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 le operatrici e gli operatori dei servizi sociali, incluso il personale inquadrato nel profilo di "assistente sociale", deve essere assegnato il comportamento "Orientamento alle cittadine e ai cittadini";
- al personale tecnico deve essere assegnato il comportamento "Gestione progetti/processi";
- al personale inquadrato nel profilo di "Funzionaria/o attività formative educative" (nel precedente inquadramento "pedagogisti") deve essere assegnato il comportamento "Coordinamento gruppi di lavoro";
- al personale inquadrato nell'area degli operatori e nell'area degli operatori esperti laddove non rientrante nelle precedenti casistiche, deve essere assegnato il comportamento "Coinvolgimento nei processi lavorativi";
- al personale (area operatori, operatori esperti, istruttori e funzionari) assunto in corso d'anno per concorso è opportuno assegnare il comportamento "Personale neo assunto" quale comportamento di primo approccio con l'ente e con il contesto organizzativo.

Tali comportamenti organizzativi, che sarà necessario attribuire a tutto il personale con ruoli di Responsabilità (personale Dirigenziale, EQ e Alte Specializzazioni) sono i seguenti:

- Guida e coordinamento
- Valutazione e Feedback continuo
- Decisione
- Orientamento alla creazione di Valore Pubblico

Gli stessi verranno precaricati dagli uffici dell'Area Personale e Organizzazione con un peso di 5 su 100 (peso non modificabile per difetto) a tutto il personale interessato (Dirigenti, EQ e Alte Specializzazioni).

Nel caso di responsabili senza personale direttamente assegnato potrà essere attribuito peso 0 al comportamento non valorizzabile.

Nel caso invece di responsabili con personale direttamente assegnato per i quali tali comportamenti abbiano un peso rilevante, agli stessi comportamenti potrà essere attribuito un peso superiore a 5.

Alle valutatrici e ai valutatori con ISR che supportano la valutazione e coordinano un gruppo di lavoro potrà essere assegnato il comportamento "Coordinamento gruppi di lavoro". Il comportamento "valutazione e feedback continuo" sarà assegnabile solo al personale dirigente e con incarico di EQ.

Si ricorda che le valutatrici e i valutatori con ISR dovranno effettuare le proprie valutazioni sempre in accordo e in coordinamento con le rispettive e i rispettivi responsabili EQ/ Dirigenti e svolgere i colloqui con le proprie collaboratrici e i propri collaboratori anche in presenza della propria/ del proprio responsabile EQ.

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

A tutto il personale dirigente e al personale incaricato di EQ (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 coordinamento di personale che lavora anche in modalità agile".

A tutto il personale dipendente che svolga la propria 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 le valutatrici e i valutatori in quanto restringono l’area della discrezionalità e consentono di identificare con più precisione il percorso di sviluppo da compiere da parte del personale valutato.

L’attenzione al contenuto dei descrittori guida le valutatrici e i valutatori:

- nella fase di assegnazione del comportamento atteso da sviluppare;
- durante tutto l’anno per l’osservazione del progresso auspicato;
- nel colloquio finale per oggettivare 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 aree di inquadramento di personale e, successivamente, la puntuale descrizione dei comportamenti nel dizionario.



Il collegamento tra i comportamenti organizzativi e l'analisi di tali comportamenti nel raggiungimento degli obiettivi e nella creazione di Valore Pubblico è esplicitato, nelle tabelle seguenti, attraverso una correlazione tra comportamento organizzativo e azione del processo di creazione del Valore Pubblico nella quale quel comportamento risulta maggiormente agito. La distinzione è facilmente visualizzabile attraverso il colore e il simbolo dell'azione attribuito ai diversi comportamenti. Tale correlazione sarà oggetto di una analisi a consuntivo di tale anno di prima applicazione.

## 1

## AREA RELAZIONALE

|   |  |  |
|---|--|--|
|  | ORIENTAMENTO ALLE CITTADINE E AI CITTADINI | - 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 il personale Dirigenziale e le Elevate Qualificazioni |
|  | COORDINAMENTO GRUPPI DI LAVORO             | - Solo per istruttori e funzionari                               |
|  | COMUNICAZIONE ASCOLTO E FEEDBACK           | - Tutto il personale   |
|  | INTERAZIONE ALL'INTERNO DEI CONFLITTI      | - Tutto il personale   |
|  | VALUTAZIONE E FEEDBACK CONTINUO            | - Solo per il personale Dirigenziale e le Elevate Qualificazioni |

© Copyright PresentationGO.com

## 2

## AREA DELL'INNOVAZIONE

|   |  |                                      |
|---|--|--------------------------------------|
|  | ANALISI E SOLUZIONE DEI PROBLEMI   | - Tutto il personale                 |
|  | INNOVAZIONE  | - Tutto il personale                 |
|  | SVILUPPO E TRASFERIMENTO DELLE COMPETENZE  | - Tutto il personale                 |
|  | PENSIERO STRATEGICO  | - Solo per il personale Dirigenziale |
|  | ADATTAMENTO AI MUTAMENTI ORGANIZZATIVI E PARTECIPAZIONE ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITA' E CAMBIAMENTO | - Tutto il personale                 |

© Copyright PresentationGO.com

## 3

## AREA DELL'EFFICACIA PERSONALE

|   |   |  |
|---|---|--|
|  | <b>AUTO-ORGANIZZAZIONE</b>                      | - Solo per Operatori, Operatori Esperti, Istruttori e Funzionari               |
|  | <b>FLESSIBILITA'</b>                            | - Tutto il personale   |
|  | <b>QUALITA' DELLA PRESTAZIONE PROFESSIONALE</b> | - Tutto il personale   |
|  | <b>CONSAPEVOLEZZA DEL PROPRIO LAVORO</b>        | - Solo per Operatori, Operatori Esperti, Istruttori e Funzionari               |
|  | <b>COINVOLGIMENTO NEI PROCESSI LAVORATIVI</b>   | - Solo per Operatori, Operatori Esperti, Istruttori e Funzionari               |
|  | <b>PERSONALE NEO ASSUNTO</b>                    | - Solo per Operatori, Operatori Esperti, Istruttori e Funzionari               |
|  | <b>CONSAPEVOLEZZA ISTITUZIONALE E DI RUOLO</b>  | - Solo per il personale Dirigenziale, le Elevate Qualificazioni e i Funzionari |

© Copyright PresentationGO.com

## 4

## AREA REALIZZATIVA

|   |   |  |
|---|---|--|
|  | <b>ORIENTAMENTO ALL'EFFICIENZA</b>                    | - Tutto il personale   |
|  | <b>DELEGA</b>   | - Solo per il personale Dirigenziale e le Elevate Qualificazioni                                 |
|  | <b>PROGRAMMAZIONE E ORGANIZZAZIONE</b>                | - Solo per il personale Dirigenziale e le Elevate Qualificazioni                                 |
|  | <b>DECISIONE</b>                                      | - Solo per il personale Dirigenziale e le Elevate Qualificazioni                                 |
|  | <b>GESTIONE PROGETTI/PROCESSI</b>                     | - Tutto il personale   |
|  | <b>TENSIONE AL RISULTATO</b>                          | - Tutto il personale   |
|  | <b>SMART WORKER</b>                                   | - Solo per Operatori, Operatori Esperti, Istruttori e Funzionari in SW                           |
|  | <b>DISTANCE MANAGER</b>                               | - Solo per il personale Dirigenziale e le Elevate Qualificazioni responsabili di personale in SW |
|  | <b>ORIENTAMENTO ALLA CREAZIONE DI VALORE PUBBLICO</b> | - Solo per il personale Dirigenziale e le Elevate Qualificazioni                                 |

© Copyright PresentationGO.com

## Orientamento alle Cittadine e ai Cittadini

**Orientamento alle Cittadine e ai Cittadini:** Orientare le proprie azioni sulla base di una corretta interpretazione dei bisogni e delle esigenze delle Cittadine e dei Cittadini

| Livello insufficiente   | Livello in sviluppo  | Livello pieno   | Livello eccellente   |
|---|--|---|--|
| Non si interessa di comprendere e rispondere alle esigenze delle Cittadine e dei Cittadini        | Si interessa e approfondisce le esigenze delle Cittadine e dei Cittadini solo se sollecitato o in modo parziale  | Approfondisce le esigenze delle Cittadine e dei Cittadini cercando di rispondere correttamente alle loro esigenze | Approfondisce le esigenze delle Cittadine e dei Cittadini, risponde rapidamente alle loro esigenze e cerca anche di anticiparne eventuali bisogni inespressi                                 |
| Non sempre antepone ai propri bisogni quelli delle Cittadine e dei Cittadini.                     | Dà priorità ai bisogni delle Cittadine e dei Cittadini in seguito ad una esplicita richiesta delle stessi e degli stessi o della propria/del proprio responsabile. | Tiene conto abitualmente dei bisogni delle Cittadine e dei Cittadini valutando le priorità di intervento.         | Tiene conto dei bisogni delle Cittadine e dei Cittadini, orienta i propri comportamenti e quelli del proprio gruppo di lavoro verso una maggiore centralità delle Cittadine e dei Cittadini. |
| 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 interlocutrice/interlocutore   | Modifica il modo di relazionarsi a seconda del tipo di interlocutrice/interlocutore che ha di fronte              | Modifica il modo di relazionarsi a seconda del tipo di interlocutrice/interlocutore che ha di fronte e orienta i comportamenti propri e del gruppo di lavoro verso un'azione più efficace    |
| Manifesta scarso interesse e raramente verifica la soddisfazione delle Cittadine e dei Cittadini. | Verifica la soddisfazione delle Cittadine e dei Cittadini solo se sollecitato o in modo parziale.  | Verifica abitualmente la soddisfazione delle Cittadine e dei Cittadini.   | Verifica la soddisfazione delle Cittadine e dei Cittadini e nel caso di malcontento intraprende azioni volte ad accrescerne la soddisfazione.  |

**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 sollecitata o 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 modalità operative efficaci all'integrazione dei processi.        | Svolge perfettamente ed efficacemente 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 le colleghe e i colleghi e verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri servizi.  | Assicura saltuariamente e quando richiesto, collaborazione e disponibilità verso le colleghe e i colleghi e verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri processi di servizio.   | Assicura collaborazione costruttiva e disponibilità verso le colleghe e 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 le colleghe e 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 sollecitata o sollecitato alla circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto ai fini di un miglioramento del servizio a cui è assegnata o 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 assegnata o 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 assegnata o assegnato (uso di internet, intranet aziendale e ogni altro strumento di gestione delle informazioni).   |
| Non intrattiene rapporti di collaborazione verso le colleghe e i colleghi e i servizi di altre unità. Non contribuisce al miglioramento del clima organizzativo e della comunicazione.   | Intrattiene rapporti di relazione migliorabili verso le colleghe e 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 le colleghe e 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 le colleghe e i colleghi e i servizi di altre unità anche in situazioni complesse. Contribuisce in maniera determinante al miglioramento del clima organizzativo e della comunicazione.   |

**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 tutte le colleghe e i colleghi che interagiscono nel processo di erogazione del servizio. | Tende a favorire l'integrazione organizzativa e la comunicazione con tutte le colleghe e i colleghi che interagiscono nel processo di erogazione del servizio solo se sollecitata o sollecitato o in modo parziale.                             | Agisce abitualmente l'integrazione organizzativa e favorisce la comunicazione con tutte le colleghe e i colleghi che interagiscono nel processo di erogazione del servizio.               | Ricerca in modo sistematico e agisce l'integrazione organizzativa favorendo la comunicazione con tutte le colleghe e i colleghi che interagiscono nel processo di erogazione del servizio.  |
| Opera abitualmente senza tenere conto delle esigenze dei vari servizi e delle colleghe e dei colleghi.  | Tende ad operare tenendo presenti le esigenze dei vari servizi e delle colleghe e dei colleghi solo per il raggiungimento di risultati di interesse.  | Opera abitualmente tenendo presenti le esigenze dei vari servizi e delle colleghe e dei colleghi nel raggiungimento di risultati comuni.  | Opera abitualmente tenendo in mente le esigenze dei vari servizi e delle colleghe e dei 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 delle colleghe e 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:** 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 il gruppo di lavoro, non ne riconosce i singoli ruoli che lo compongono, non recepisce stimoli al confronto costruttivo e/o ritiene il proprio ruolo più importante di quello delle altre e degli altri. | Si integra con il gruppo di lavoro, recepisce stimoli al confronto costruttivo solo se sollecitata o sollecitato o in modo parziale. | Si integra con il gruppo di lavoro, ne rispetta i singoli ruoli che lo compongono e recepisce stimoli al confronto costruttivo.                                | Si integra pienamente con il gruppo di lavoro valorizzando i ruoli altrui e promuovendo anche con altri servizi/uffici il confronto costruttivo.                               |
| Non contribuisce all'organizzazione del gruppo di lavoro ma è attento solo ai propri compiti.   | Prova a contribuire all'organizzazione del gruppo di lavoro ma tende a privilegiare i propri compiti.                                | Contribuisce fattivamente all'organizzazione del gruppo di lavoro.   | Contribuisce efficacemente all'organizzazione del gruppo ed è attento anche alla realizzazione dei compiti delle altre e 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 le altre e 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 delle colleghe e dei colleghi. | Nel lavoro di gruppo contribuisce per la parte di propria competenza al risultato complessivo rispettando e valorizzando i ruoli e i contributi delle colleghe e 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 il gruppo di lavoro verso il raggiungimento dell'obiettivo comune.                             | Comunica e orienta il gruppo di lavoro verso il raggiungimento dell'obiettivo comune ma non in modo efficace. | Orienta e coinvolge con efficacia il gruppo di lavoro verso il raggiungimento dell'obiettivo comune. | Orienta e coinvolge con efficacia il gruppo verso il raggiungimento dell'obiettivo comune e lo 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 il gruppo a fare altrettanto con attenzione al contributo e all'interazione delle singole e dei singoli. |
| Non dà feedback sulle attività realizzate e non riorienta il gruppo.  | Dà feedback sulle attività realizzate ma non riorienta il gruppo e non lo coinvolge.                          | Dà feedback sulle attività realizzate e riorienta il 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 e/o la propria/ il proprio responsabile, coinvolgere il gruppo di lavoro e mantenere buoni livelli di informazione condivisa, promuovere una gestione attiva finalizzata al raggiungimento dell'obiettivo comune

| 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 coglie tempestivamente le criticità e si attiva per 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, coglie tempestivamente le 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, coglie tempestivamente le 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 .   |
| 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 il gruppo di lavoro e non favorisce l'impegno e la collaborazione all'interno del gruppo stesso.  | Non sempre valorizza il gruppo di lavoro e pur tentando di favorire l'impegno e la collaborazione all'interno del gruppo non sempre riesce in maniera efficace.   | Valorizza il gruppo di lavoro in relazione ai rispettivi punti di forza e favorisce l'impegno e la collaborazione all'interno dello stesso.   | Valorizza il gruppo di lavoro in relazione ai punti di forza delle singole e dei singoli componenti 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 interlocutrice/ 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 dell'Utenza e/o delle colleghe e dei colleghi                        | Si sforza di ascoltare o leggere con attenzione per comprendere senza pregiudizio le richieste dell'Utenza e/o delle colleghe e dei colleghi                                    | Ascolta o legge con attenzione e comprende senza pregiudizio le richieste dell'Utenza e/o delle colleghe e dei colleghi                                | Ascolta o legge con attenzione e comprende senza pregiudizio le richieste dell'Utenza e/o delle colleghe e dei colleghi, assumendo il punto di vista della propria interlocutrice/del proprio interlocutore.         |
| Non verifica che la comunicazione scritta o verbale sia stata chiara, comprensibile ed esaustiva per l'interlocutrice/interlocutore. | Chiede, in maniera discontinua, conferme per accertarsi che la comunicazione scritta o verbale sia stata chiara, comprensibile ed esaustiva per l'interlocutrice/interlocutore. | Chiede conferme per accertarsi che la comunicazione scritta o verbale sia stata chiara, comprensibile ed esaustiva per l'interlocutrice/interlocutore. | Ricerca attivamente conferme per accertarsi che la comunicazione scritta o verbale sia stata chiara, comprensibile ed esaustiva per l'interlocutrice/interlocutore.  |
| Non adatta la propria comunicazione in funzione della sua interlocutrice/del suo interlocutore.                                      | Prova ad adattare la propria comunicazione in funzione della sua interlocutrice/del suo interlocutore.  | Adatta la propria comunicazione e la rende comprensibile alla sua interlocutrice/al suo interlocutore.   | Adatta la propria comunicazione, la rende comprensibile alla sua interlocutrice/ al suo interlocutore. E' capace di sintetizzare le informazioni rilevanti attivando la motivazione all'ascolto di chi ha di fronte. |
| Evita il dialogo e non risponde in tempi utili.  | Dialoga e risponde in tempi utili solo se sollecitata o 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/pone attenzione ai segnali di malessere organizzativo con l'intento di prevenire eventuali conflitti.  |
| Impone il proprio punto di vista senza considerare quello delle colleghe e dei colleghi e/o delle collaboratrici e dei collaboratori.   | Prova a considerare il punto di vista delle colleghe e dei colleghi e/o delle collaboratrici e dei collaboratori ma non gestisce e risolve efficacemente il conflitto.  | Considera il punto di vista delle colleghe e dei colleghi e/o delle collaboratrici e dei collaboratori e trova la soluzione il più possibile condivisa.  | Considera il punto di vista delle delle colleghe e dei colleghi e/o delle collaboratrici e dei 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 delle singole e dei singoli e dell' Utenza. | 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 delle singole e dei singoli e dell'Utenza. | 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 delle singole e dei singoli e dell'Utenza. | 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 le altre e gli altri possano fare altrettanto.   |

# Area Relazionale

## Valutazione e feedback continuo

**Valutazione e feedback continuo:** utilizzare una modalità organizzata e sistemica per garantire periodicamente alle proprie collaboratrici e 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 le proprie collaboratrici e i propri collaboratori                                   | Definisce con precisione gli oggetti di valutazione, li condivide pienamente con le proprie collaboratrici e i propri collaboratori tramite colloquio preliminare.                | Definisce con precisione gli oggetti di valutazione, li condivide pienamente con le proprie collaboratrici e i propri collaboratori tramite colloquio preliminare, assegnando comportamenti valorizzanti e anche sfidanti.                  |
| Valuta le proprie collaboratrici e i propri collaboratori con superficialità e solo alla fine del ciclo di valutazione.   | Valuta le proprie collaboratrici e i propri collaboratori con sufficiente accuratezza, ma in maniera non del tutto omogenea e non continuativa.                      | Valuta le proprie collaboratrici e i propri collaboratori con accuratezza, in maniera omogenea e svolgendo colloqui anche individuali .   | Valuta le proprie collaboratrici e i propri collaboratori con accuratezza, in maniera omogenea e svolgendo colloqui anche individuali, con particolare attenzione anche al continuo sviluppo professionale e al miglioramento individuale . |
| 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 le proprie collaboratrici e i propri collaboratori.      | Dà e richiede sistematicamente il feedback sulle attività realizzate. Motiva i comportamenti "virtuosi" delle collaboratrici e dei collaboratori e riorienta i comportamenti negativi definendo interventi di sviluppo individuale          |
| Non differenzia i giudizi attribuiti alle proprie collaboratrici e ai propri collaboratori per non creare situazioni di conflitto e non coglie i segnali deboli | Differenzia solo in parte i giudizi attribuiti alle proprie collaboratrici e ai propri collaboratori e non utilizza i segnali deboli per riorientare la loro azione. | Utilizza la scala di misurazione per valutare le proprie collaboratrici e i propri collaboratori al fine di valorizzare la crescita professionale e riorientare i segnali deboli. | Utilizza tutta la scala di misurazione per valutare le proprie collaboratrici e i propri collaboratori al fine di valorizzare la crescita professionale e utilizza pienamente i segnali deboli per riorientare la loro azione.              |

**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 delle colleghe e dei colleghi e/o l'approvazione delle/dei responsabili. | 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 sollecitata/sollecitato o in modo parziale.                                 | Utilizza abitualmente tecniche e metodi di analisi.  | Utilizza abitualmente tecniche e i metodi di analisi e coinvolge il proprio gruppo di lavoro 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 stimolata/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 la Cittadinanza.      |
| 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 il gruppo di lavoro 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 del gruppo di lavoro o della/del responsabile. | 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 di collaboratrici/collaboratori e colleghe/colleghi. 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'interlocutrice/dell'interlocutore nella trasmissione del sapere senza però riuscirci in <b>maniera efficace.</b>                                   | 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 le interlocutrici e gli interlocutori .  |
| Non identifica e sintetizza le conoscenze e capacità fondamentali per la propria professione e quella di collaboratrici/collaboratori e colleghe/colleghi. | Tende a identificare e sintetizzare le conoscenze e capacità fondamentali per la propria professione e quella di collaboratrici/collaboratori e colleghe/colleghi ma non le trasmette in maniera sintetica e <b>appropriata.</b> | Identifica e trasmette le conoscenze e capacità fondamentali per la propria professione e quella di collaboratrici/collaboratori e colleghe/colleghi in maniera sintetica e appropriata. | Identifica e trasmette le conoscenze e capacità fondamentali per la propria professione e quella di collaboratrici/collaboratori e colleghe/colleghi 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 delle colleghe e dei colleghi.   | Trasmette le informazioni utili per migliorare e facilitare il lavoro delle colleghe e dei colleghi ma non si cura della comprensione delle stesse.  | Trasmette le informazioni utili per il lavoro delle colleghe e dei colleghi e ne verifica la reale comprensione.   | Trasmette le informazioni utili per il lavoro delle colleghe e 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 sollecitata/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 le altre e gli altri facciano altrettanto.   |

**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 il gruppo di lavoro 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 interessata/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 collaboratrici/collaboratori e delle/dei 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 collaboratrici/collaboratori e colleghe/colleghi a fare altrettanto.  |

# Area dell'Innovazione

## Adattamento ai mutamenti organizzativi e partecipazione alle esigenze di flessibilità e cambiamento

**Adattamento ai mutamenti organizzativi e partecipazione alle esigenze di flessibilità e 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 stimolata/stimolato 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.  | Dimostra una capacità non sempre adeguata di adattamento ai mutamenti organizzativi, ha necessità di supporto per adeguarsi al cambiamento.  | Dimostra una buona capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi, apportando un contributo operativo rilevante. Accetta i cambiamenti come fonte di nuove opportunità | Dimostra una elevata capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi, apportando un contributo operativo determinante. 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 il proprio gruppo di lavoro 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 stimolata/stimolato e/o direttamente interessata/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 di cambiamento.   |

# Area dell'Efficacia personale

## Consapevolezza Istituzionale e di ruolo

**Consapevolezza istituzionale e di ruolo:** Capacità di muoversi all'interno e all'esterno dell' Ente in modo coerente al proprio ruolo e al sistema di relazioni in cui si è inseriti 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 .Non comprende l'importanza di essere sempre attento alla riservatezza delle informazioni di cui viene a conoscenza nell'esercizio del suo ruolo (Informazioni relative alla tutela della privacy, dati personali, segreto d'ufficio, ecc).. | 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 e non è sempre attento alla riservatezza delle informazioni di cui viene a conoscenza nell'esercizio del suo ruolo (Informazioni relative alla tutela della privacy, dati personali, segreto d'ufficio, ecc).. | Condivide e diffonde all'esterno le conoscenze legate al suo ruolo in modo coerente con gli indirizzi, le politiche e le strategie dell'Ente ed è attento alla riservatezza delle informazioni di cui viene a conoscenza nell'esercizio del suo ruolo (Informazioni relative alla tutela della privacy, dati personali, segreto d'ufficio, ecc). | 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. E' pienamente consapevole dell'importanza della riservatezza delle informazioni di cui viene a conoscenza nell'esercizio del suo ruolo (Informazioni relative alla tutela della privacy, dati personali, segreto d'ufficio, ecc). |
| Cerca di evitare le occasioni di rappresentanza e qualora sia chiamata/chiamato a farlo rappresenta l'Ente in modo inadeguato rischiando di compromettere la sua immagine.  | Qualora sia chiamata/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 del ruolo rivestito e dei comportamenti corretti da tenere .  | Rappresenta l'Ente all'esterno in modo autorevole e con piena consapevolezza del ruolo rivestito e 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 orgogliosa/orgoglioso di farne parte. Ha un grande senso dell'Istituzione e non esita ad evidenziarlo nei suoi comportamenti quotidiani e nelle relazioni con le colleghe e 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 le colleghe e i colleghi tale comportamento proattivo.  |

# 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.                  | Tende ad organizzare il lavoro autonomamente ma ricerca l'approvazione da parte delle colleghe e dei colleghi o delle/dei responsabili. | Organizza il lavoro autonomamente e non aspetta direttive.   | Organizza il lavoro autonomamente ed è in grado di orientare i comportamenti delle proprie colleghe e 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 sollecitata/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 sollecitata/sollecitato o in modo parziale.                                      | Utilizza al meglio il proprio tempo lavorativo e definisce priorità, per il proprio ambito di responsabilità, richiedendo supervisione alla/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' pronta/pronto a farsi carico di attività che esulano dalla prassi consolidata solo se sollecitata/sollecitato o in modo parziale.           | E' pronta/pronto a farsi carico di attività che esulano dalla prassi consolidata.                              | E' pronta/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 alle colleghe e ai colleghi e alle/ai responsabili.                    | 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 sollecitata/o 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 le colleghe e 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 sollecitata/o 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 le colleghe e i colleghi e con la/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

| <b>Livello insufficiente</b>  | <b>Livello in sviluppo</b>   | <b>Livello pieno</b>  | <b>Livello eccellente</b>  |
|---|--|---|--|
| Evita il feedback sul proprio operato e non riesce a confrontarsi costruttivamente nel caso le/gli vengano fatti notare errori. | Non sempre ricerca il feedback sul proprio operato ma si confronta costruttivamente nel caso le/gli vengano fatti notare errori. | Ricerca il feedback sul proprio operato e si confronta costruttivamente con le colleghe e i colleghi e con la/il 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 le/gli vengano fatti notare degli errori rimane indifferente/non reagisce e non condivide l'osservazione.                | Quando le/gli vengano fatti notare degli errori tende a irrigidirsi e demotivarsi.   | Quando le/gli vengono fatti notare dei margini di miglioramento non si irrigidisce e non si demotiva.                           | Quando le/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 le colleghe e 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 stimolata/o 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 le colleghe e i colleghi e le collaboratrici e i collaboratori a fare altrettanto        |
| Svolge le attività che sono di sua competenza in modo poco autonomo, ricorrendo frequentemente all'aiuto delle colleghe e dei colleghi                           | Non sempre svolge le attività che sono di sua competenza in modo sufficientemente autonomo, ricorrendo all'aiuto delle colleghe e dei colleghi | Svolge le attività che sono di sua competenza in modo autonomo, ricorrendo all'aiuto delle colleghe e dei colleghi in rare eccezioni                            | Svolge le attività di sua competenza in modo autonomo e dà supporto delle colleghe e dei 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 delle colleghe e dei colleghi e delle collaboratrici e dei collaboratori al rispetto dei valori dell'Amministrazione |

# Area dell'Efficacia personale

## Personale Neo Assunto

**Personale Neo assunto:** Comportamento attribuibile esclusivamente al personale neo assunto

| Livello insufficiente  | Livello in sviluppo  | Livello pieno   | Livello eccellente  |
|--|--|---|---|
| <p>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</p>   | <p>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</p>  | <p>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</p>                                   | <p>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</p> |
| <p>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</p> | <p>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/o a farlo</p> | <p>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</p> | <p>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</p>                           |
| <p>Non partecipa alle attività formative e di aggiornamento proposte. Mostra un atteggiamento negativo rispetto all'autoapprendimento e agli scambi con le colleghe e i colleghi più esperti</p>                                       | <p>Partecipa solo se sollecitato alle attività formative e di aggiornamento proposte. Mostra un atteggiamento discontinuo rispetto all'autoapprendimento e agli scambi con le colleghe e i colleghi più esperti</p>  | <p>Partecipa a tutte le attività formative e di aggiornamento proposte. Mostra un atteggiamento aperto rispetto all'autoapprendimento e agli scambi con le colleghe e i colleghi più esperti</p>                          | <p>Partecipa a tutte le attività formative e di aggiornamento proposte. Mostra un atteggiamento aperto e propositivo rispetto all'autoapprendimento e agli scambi con le colleghe e i colleghi più esperti</p>  |
| <p>Non si relaziona in maniera costruttiva con le/i responsabili e non dimostra interesse nella costruzione di un rapporto di lavoro positivo con le colleghe e i colleghi</p>   | <p>Si relaziona con le/i responsabili in maniera discontinua e lavora solo se sollecitato alla costruzione di un rapporto di lavoro positivo con le colleghe e i colleghi</p>  | <p>Si relaziona in maniera costruttiva con le/i responsabili e lavora attivamente alla costruzione di un rapporto di lavoro positivo con le colleghe e i colleghi</p>   | <p>E' pienamente consapevole dell'importanza di relazionarsi in maniera costruttiva con le/i responsabili e lavora efficacemente e sistematicamente alla costruzione di un rapporto di lavoro positivo con le colleghe e i colleghi</p>                           |

**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 discontinua/o, 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 delle colleghe e dei colleghi e delle collaboratrici e dei 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 delle colleghe e dei colleghi e delle collaboratrici e dei 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 delle colleghe e dei colleghi e delle collaboratrici e dei collaboratori   |

**Delega:** trasferire attività alle proprie collaboratrici e 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 delle collaboratrici e dei collaboratori   | Assegna compiti e responsabilità in modo coerente ai carichi di lavoro, alle competenze ed alle potenzialità delle collaboratrici e dei collaboratori  |
| Non si cura di attuare una delega orientata allo sviluppo delle competenze delle collaboratrici e dei collaboratori ma solo per moltiplicare il proprio tempo | Cerca di attuare una delega orientata allo sviluppo delle competenze delle collaboratrici e dei collaboratori ma solo se da questi sollecitata/o o in modo parziale         | Attua una delega orientata allo sviluppo delle competenze delle collaboratrici e dei collaboratori  | Definisce un percorso di sviluppo professionale delle collaboratrici e dei collaboratori ed utilizza lo strumento della delega per sostenerle/i 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 alle collaboratrici e ai collaboratori non le/li sostiene adeguatamente e non ne monitora strettamente le attività   | Delega compiti e responsabilità alle collaboratrici e ai collaboratori ma non sempre riesce ad assicurare loro autonomia, fiducia e sostegno                                | Delega compiti e responsabilità alle collaboratrici e ai collaboratori ed offre loro autonomia, fiducia e sostegno  | Delega compiti e responsabilità alle collaboratrici e ai collaboratori, offre loro autonomia, fiducia e sostegno e ne legittima il ruolo anche fuori dai confini della struttura organizzativa                                 |

**Programmazione e organizzazione:** Predefinire le attività da svolgere, identificare le priorità, organizzare le risorse disponibili e strutturare efficacemente le attività proprie, delle altre 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 le proprie collaboratrici e 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 tutto 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 sollecitata/o 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:** scegliere tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità, tempestività anche in condizione di incertezza, carenza e complessità, stabilendo alternative possibili, valutando le conseguenze e accogliendo elementi di novità per individuare strategie più efficaci e rapide d'azione.

| Livello insufficiente  | Livello in sviluppo  | Livello pieno   | Livello eccellente   |
|--|--|---|--|
| Rifugge la responsabilità rispetto a decisioni da adottare e risultati da ottenere, non ha slancio operativo e non prende rapidamente decisioni ove richiesto. | Si assume in maniera discontinua e parziale la responsabilità per decisioni da adottare e risultati da ottenere .  | Si assume personalmente la responsabilità per decisioni da adottare e risultati da ottenere e porta avanti le azioni pianificate con polso e slancio operativo prendendo rapidamente decisioni pertinenti e compiendo scelte efficaci.  | Si assume personalmente la responsabilità per decisioni da adottare e risultati da ottenere e porta avanti le azioni pianificate con polso e slancio operativo prendendo rapidamente decisioni pertinenti e compiendo scelte efficaci anche in assenza di specifiche informazioni.   |
| Non incoraggia e non sostiene le colleghe e i colleghi e il gruppo di lavoro se in difficoltà.   | Incoraggia e sostiene le colleghe e i colleghi e il gruppo di lavoro se in difficoltà in maniera discontinua e parziale.   | Incoraggia e sostiene le colleghe e i colleghi e il gruppo di lavoro se in difficoltà e stimola le altre e gli altri a essere autonomi e tempestivi. Resta aperta/o al confronto, ascolta e accoglie elementi di novità per individuare strategie più efficaci e rapide d'azione. | Incoraggia e sostiene le colleghe e i colleghi e il gruppo di lavoro se in difficoltà e stimola le altre e gli altri a essere autonomi e tempestivi supportandoli nella realizzazione di azioni innovative. Resta aperta/o al confronto, ascolta e accoglie elementi di novità per individuare strategie più efficaci e rapide d'azione. |
| Non agisce a fronte di situazioni impreviste e critiche.   | Agisce a fronte di situazioni impreviste e critiche solo se stimolata/o e sollecita/o e trovando modi alternativi per raggiungere gli obiettivi solo se supportata/o.  | Agisce prontamente a fronte di situazioni impreviste e critiche persistendo negli sforzi senza scoraggiarsi di fronte ad eventuali insuccessi trovando modi alternativi per raggiungere gli obiettivi .   | Agisce prontamente a fronte di situazioni impreviste e critiche persistendo negli sforzi senza scoraggiarsi di fronte ad eventuali insuccessi trovando modi alternativi per raggiungere gli obiettivi operando affinché il gruppo di lavoro faccia lo stesso.  |
| Se sottoposta/o a pressioni e a tempi ristretti i fatica a valutare e decidere tra più alternative in autonomia.   | Se sottoposta/o a pressioni e a tempi ristretti valuta e decide tra più alternative lasciandosi influenzare e ricorrendo frequentemente al supporto della propria responsabile/del proprio responsabile e del gruppo di lavoro | Tollera pressioni senza lasciarsi influenzare. Riesce a valutare in autonomia tra più alternative anche se pressata/o da tempi ristretti.   | Tollera pressioni senza lasciarsi influenzare e promuovendo tra le colleghe e i colleghi e nel gruppo di lavoro tale comportamento proattivo. Riesce sempre a valutare in autonomia tra più alternative anche se pressata/o da tempi ristretti.  |

**Orientamento alla creazione di Valore Pubblico** : creazione del valore pubblico inteso come miglioramento congiunto sia del benessere di utenti e stakeholder che della salute dell'ente stesso sempre in un'ottica di equità intergenerazionale (per i cittadini di domani) ; collaborazione con le altre amministrazioni pubbliche e aziende private fino al punto di costruire una "performance di filiera", che premi non solo le specifiche prestazioni all'interno della propria Amministrazione, ma anche e soprattutto quelle ottenute in sinergia con le altre .

| Livello insufficiente  | Livello in sviluppo  | Livello pieno  | Livello eccellente  |
|--|--|--|---|
| Il suo agire organizzativo non è funzionale alla creazione di Valore Pubblico inteso come gestione razionale ed efficace delle risorse a disposizione (risorse economiche, umane, territoriali ecc) nell'ottica del soddisfacimento delle esigenze dell'utenza, delle e degli stakeholder e della cittadinanza in generale.  | Il suo agire organizzativo è funzionale solo in modo parziale e discontinuo alla creazione di Valore Pubblico inteso come gestione razionale ed efficace delle risorse a disposizione (risorse economiche, umane, territoriali ecc) nell'ottica del soddisfacimento delle esigenze dell'utenza, delle e degli stakeholder e della cittadinanza in generale.  | Il suo agire organizzativo è prioritariamente funzionale alla creazione di Valore Pubblico nell'ottica del soddisfacimento delle esigenze dell'utenza, delle e degli stakeholder e della cittadinanza in generale.   | Il suo agire organizzativo è prioritariamente funzionale alla creazione di Valore Pubblico nell'ottica del soddisfacimento delle esigenze dell'utenza, delle e degli stakeholder e della cittadinanza in generale. Si prodiga affinché il gruppo di lavoro faccia lo stesso favorendo il miglioramento congiunto sia del benessere di utenti e stakeholder che della salute dell'ente stesso sempre in un'ottica di equità intergenerazionale (per i cittadini di domani) |
| Ha un approccio meramente adempimentale e autoreferenziale e non dedica risorse e/o tempo per migliorare la performance della sua struttura organizzativa e per realizzare gli obiettivi in un'ottica complessiva di promozione del valore della responsabilità.   | Fa fatica a superare il tradizionale approccio adempimentale e autoreferenziale di inseguimento delle sole performance attese e dedica in maniera discontinua risorse e/o tempo per migliorare la performance complessiva della sua struttura organizzativa e per realizzare gli obiettivi in un'ottica multidimensionale di promozione del valore della responsabilità.                               | Dedica risorse e/o tempo per migliorare la performance complessiva della sua struttura organizzativa e per realizzare gli obiettivi in un'ottica multidimensionale di promozione del valore della responsabilità.  | Dedica significative risorse e/o tempo per migliorare la performance complessiva della sua struttura organizzativa e per realizzare gli obiettivi in un'ottica multidimensionale di promozione del valore della responsabilità.   |
| Non coopera fattivamente con le altre e gli altri dirigenti dell'ente e con gli altri soggetti pubblici e non ha come obiettivo del suo agire organizzativo la costruzione di una "performance di filiera" orientata a valorizzare non solo le specifiche prestazioni all'interno della propria Amministrazione, ma anche e soprattutto quelle ottenute in sinergia con le altre . | Coopera solo se sollecitata/o e in maniera discontinua con le altre e gli altri dirigenti e con gli altri soggetti pubblici e non ha come obiettivo del suo agire organizzativo la costruzione di una "performance di filiera" orientata a valorizzare non solo le specifiche prestazioni all'interno della propria Amministrazione, ma anche e soprattutto quelle ottenute in sinergia con le altre . | Coopera fattivamente con le altre e gli altri dirigenti e con gli altri soggetti pubblici con l'obiettivo di costruire una "performance di filiera" orientata a valorizzare non solo le specifiche prestazioni all'interno della propria Amministrazione, ma anche e soprattutto quelle ottenute in sinergia con le altre .  | Coopera fattivamente con le altre e gli altri dirigenti e con gli altri soggetti pubblici con l'obiettivo di costruire una "performance di filiera" orientata a valorizzare non solo le specifiche prestazioni all'interno della propria Amministrazione, ma anche e soprattutto quelle ottenute in sinergia con le altre .   |
| Non valorizza e supporta la capacità di agire delle singole e dei singoli componenti del gruppo. Non valuta consapevolmente e oggettivamente i contributi individuali delle risorse umane assegnate e non ha consapevolezza del fatto che la gestione strategica e integrata del capitale umano sia uno dei punti di forza nel processo di generazione del valore pubblico.        | Valorizza e supporta, ma in maniera discontinua e non efficace, la capacità di agire delle singole e dei singoli componenti del gruppo. Non sempre valuta i contributi individuali delle risorse umane assegnate e non ha piena consapevolezza del fatto che la gestione strategica e integrata del capitale umano sia uno dei punti di forza nel processo di generazione del valore pubblico          | Valorizza e supporta, con le leve disponibili, la capacità di agire delle singole e dei singoli componenti del gruppo. Valuta consapevolmente e oggettivamente i contributi individuali delle risorse umane assegnate e ha consapevolezza del fatto che la gestione strategica e integrata del capitale umano sia uno dei punti di forza nel processo di generazione del valore pubblico | Valorizza e supporta, con le leve disponibili, la capacità di agire delle singole e dei singoli componenti del gruppo. Valuta consapevolmente e oggettivamente i contributi individuali delle risorse umane assegnate e ha consapevolezza del fatto che la gestione strategica e integrata del capitale umano sia uno dei punti di forza nel processo di generazione del valore pubblico. Sa individuare e valorizzare i talenti.   |

**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 sollecitata/o 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 sollecitata/o 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:** 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 sollecitata/o 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 le colleghe e i colleghi ed il gruppo di lavoro 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 la cittadinanza 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 la cittadinanza 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                     |

| <b>DISTANCE MANAGER - coordinatrice/coordinatore di personale che lavora anche in modalità agile</b>  |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>Livello insufficiente</b>  | <b>Livello in sviluppo</b>  | <b>Livello pieno</b>  | <b>Livello eccellente</b>  |
| Coordina le proprie collaboratrici e i propri collaboratori ma fatica a definire priorità, obiettivi e scadenze e a verificare in itinere i risultati. Non favorisce l'organizzazione autonoma del proprio lavoro, nel rispetto delle priorità e delle scadenze assegnate.  | Sa coordinare le proprie collaboratrici e 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 l'organizzazione autonoma del proprio lavoro, nel rispetto delle priorità e delle scadenze assegnate. | Sa coordinare le proprie collaboratrici e i propri collaboratori definendo priorità, obiettivi e scadenze e verificando in itinere i risultati. Favorisce l'organizzazione autonoma del proprio lavoro, nel rispetto delle priorità e delle scadenze assegnate.   | Sa coordinare in maniera eccellente le proprie collaboratrici e i propri collaboratori definendo priorità, obiettivi e scadenze e verificando in itinere i risultati. Stimola il gruppo di lavoro 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 con le proprie collaboratrici e i 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 con le proprie collaboratrici e i 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 con le proprie collaboratrici e i 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 con le proprie collaboratrici e i propri collaboratori, favorendoli nelle relazioni con tutto l'ente. |
| Mantiene solo saltuariamente un rapporto con le proprie collaboratrici e i 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 con le proprie collaboratrici e i 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 con le proprie collaboratrici e i 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 con le proprie collaboratrici e i 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 nel proprio gruppo di lavoro. 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 nel proprio gruppo di lavoro. 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 nel proprio gruppo di lavoro. 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. 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 propositiva/o 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 le colleghe e i colleghi o la/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 le colleghe e i colleghi o la/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 le colleghe e i colleghi o la/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 le colleghe e i colleghi o la/il responsabile se necessario per portare a compimento la soluzione migliore e promuovendo possibili soluzioni.</p>  |
| <p>Non è proattiva/o o è disponibile nella relazione a distanza con tutte le interlocutrici e gli interlocutori, interni o esterni all'Ente. Non è tempestiva/o nel dare informazioni, risposte e riscontri e attenta/o ad utilizzare il più corretto canale comunicativo.</p>  | <p>Non è sempre proattiva/o e disponibile nella relazione a distanza con tutte le interlocutrici e gli interlocutori, interni o esterni all'Ente. Non è sempre tempestiva/o nel dare informazioni, risposte e riscontri e attenta/o ad utilizzare il più corretto canale comunicativo.</p>   | <p>È proattiva/o e disponibile nella relazione a distanza con tutte le interlocutrici e gli interlocutori, interni o esterni all'Ente. È tempestiva/o nel dare informazioni, risposte e riscontri e attenta/o ad utilizzare il più corretto canale comunicativo.</p>  | <p>È proattiva/o e disponibile nella relazione a distanza con tutte le interlocutrici e gli interlocutori, interni o esterni all'Ente. È tempestiva/o nel dare informazioni, risposte e riscontri e attenta/o ad utilizzare il più corretto canale comunicativo e promuove una cultura aziendale basata sulla relazione.</p>  |
| <p>Utilizza non efficacemente gli strumenti digitali e informatici a sua disposizione. È 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. È 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. È 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. È consapevole delle norme comportamentali da seguire in tale utilizzo relativamente al trattamento di tutti i dati dell'ente, anche sensibili, e condivide buone pratiche e buoni esempi di utilizzo.</p>  |