

Orientamento al cambiamento

Orientamento al cambiamento: orientare i comportamenti per adeguarli all'evoluzione dello scenario di riferimento e cogliere nuove opportunità di sviluppo			
Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non promuove il cambiamento all'interno del proprio gruppo	Promuove il cambiamento all'interno del proprio gruppo solo se ne percepisce una diretta utilità	Promuove il cambiamento all'interno del proprio gruppo	Promuove il cambiamento all'interno del proprio gruppo e anche verso altre funzioni
Rifiuta il cambiamento	Ha bisogno di sostegno per adeguarsi al cambiamento e viverlo come fonte di nuove opportunità	Accetta il cambiamento come fonte di nuove opportunità	Accetta il cambiamento come fonte di nuove opportunità anticipando così possibili resistenze
Non coglie i segnali di cambiamento	Coglie e analizza i segnali di cambiamento ma non riesce ad interpretarli e tradurli nel contesto organizzativo	Coglie, analizza e interpreta i segnali di cambiamento valutando la loro traducibilità nel contesto organizzativo	Coglie, analizza e interpreta i segnali di cambiamento valutando la loro traducibilità nel contesto organizzativo in maniera integrata anche con altre funzioni
Non riesce ad applicare e a trasmettere gli interventi di riorganizzazione	Applica e trasmette gli interventi di riorganizzazione solo se sollecitato	Opera abitualmente per applicare e trasmettere gli interventi di riorganizzazione	Opera abitualmente per applicare e trasmettere gli interventi di riorganizzazione, verificandone anche la realizzazione

Visione strategica

Visione strategica: capacità di leggere il contesto e di cogliere l'evoluzione futura degli scenari organizzativi in modo da sviluppare le azioni a breve e lungo termine.			
Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non comprende la complessità del contesto in cui opera e non ne coglie l'evoluzione	Comprende la complessità del contesto in cui opera, ma non ne coglie l'evoluzione	Comprende la complessità del contesto in cui opera, cogliendo le dinamiche in atto e l'evoluzione futura degli scenari su cui si proietta l'attività della struttura.	Comprende la complessità del contesto in cui opera e ne anticipa le dinamiche, promuovendo attivamente processi di sviluppo finalizzati a rispondere anche alle sfide esterne
Non individua le strategie dell'amministrazione	Individua le strategie dell'amministrazione, ma non sempre le traduce in programmi di azione di medio e lungo termine	Individua le strategie dell'amministrazione le esplicita e le traduce in programmi di azione di medio e lungo termine	Individua le strategie dell'amministrazione, le esplicita e le traduce in programmi di azione di medio e lungo termine agendo sui vincoli potenziali
Non coniuga le strategie individuate con i vincoli reali	Coniuga le strategie individuate con i vincoli reali ma solo a lungo termine	Coniuga le strategie individuate con i vincoli reali anche a medio e breve termine	Coniuga le strategie individuate con i vincoli reali trasformandoli in opportunità
Non valuta le esigenze degli stakeholder nell'individuazione delle strategie	Valuta le esigenze degli stakeholder nell'individuazione delle strategie solo se stimolato	Valuta le esigenze degli stakeholder nell'individuazione delle strategie	Promuove il coinvolgimento degli stakeholder nell'individuazione delle strategie

Leadership

Leadership: assumere un ruolo di riferimento, guida e responsabilità verso gli altri colleghi, suscitando consenso e valorizzando il contributo dei singoli componenti del gruppo

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non sceglie e non agisce in modo da essere un punto di riferimento per i componenti del gruppo	Non sempre sceglie e agisce in modo da essere un punto di riferimento per i componenti del gruppo	Sceglie e agisce in modo da essere un punto di riferimento per i componenti del gruppo	Sceglie e agisce in modo da essere un punto di riferimento dentro e fuori il gruppo
Non lavora con una chiara visione del punto di arrivo e non guida il proprio gruppo al raggiungimento dell'obiettivo	Ha una chiara visione del punto di arrivo, ma non guida il proprio gruppo al raggiungimento dell'obiettivo	Ha una chiara visione del punto di arrivo e guida il proprio gruppo al raggiungimento dell'obiettivo	Ha una chiara visione del punto di arrivo, guida il proprio gruppo al raggiungimento dell'obiettivo e valorizza il contributo dei singoli
Non assume le responsabilità che il ruolo ricoperto richiede	Assume le responsabilità che il ruolo ricoperto richiede ma non in situazioni critiche	Assume le responsabilità che il ruolo ricoperto richiede	Assume le responsabilità che il ruolo ricoperto richiede e riesce a farle assumere, ove necessario, ai propri collaboratori
Non suscita consenso e non ottiene collaborazione nel gruppo rispetto alle strategie definite ed ai risultati da raggiungere	Ottiene collaborazione nel gruppo rispetto alle strategie definite ed ai risultati da raggiungere	Suscita consenso e ottiene collaborazione nel gruppo rispetto alle strategie definite ed ai risultati da raggiungere	Anche in situazioni ambientali ad alto livello di complessità suscita consenso e ottiene collaborazione nel gruppo rispetto alle strategie definite ed ai risultati da raggiungere

Motivazione e sviluppo risorse

Motivazione e sviluppo risorse: capacità di ascoltare e coinvolgere i collaboratori per generare impegno e motivazione. Capacità di fare squadra e gestire il clima interno, valorizzando i punti di forza e affrontando costruttivamente le aree di miglioramento per creare reali opportunità di crescita

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non ascolta e non coinvolge i propri collaboratori	Ascolta e coinvolge i propri collaboratori solo se sollecitato	Ascolta e coinvolge abitualmente i propri collaboratori	Mantiene un costante dialogo con i propri collaboratori, fornendo pure frequenti ed esaurienti feed back
Non promuove lo sviluppo dell'autonomia dei propri collaboratori	Tende a promuovere lo sviluppo dell'autonomia ai propri collaboratori	Promuove abitualmente lo sviluppo dell'autonomia dei propri collaboratori	Promuove abitualmente lo sviluppo dell'autonomia dei propri collaboratori, stimolandone le opportunità di crescita professionale
Non crea un buon clima interno e non gestisce i conflitti nel gruppo	Si adopera per creare un buon clima interno ma non gestisce i conflitti nel gruppo	Crea un buon clima interno e gestisce i conflitti nel gruppo	Crea un buon clima interno, gestisce i conflitti nel gruppo e ne previene l'insorgenza
Non valuta attentamente le performance dei propri collaboratori e non ne coglie le differenze per un miglioramento	Valuta le performance dei propri collaboratori, ne coglie le differenze ma non riesce ad ottenere adesione per un miglioramento	Valorizza i propri collaboratori valutandone attentamente le performance, ne coglie le differenze e ottiene adesione per un miglioramento	Valorizza i propri collaboratori valutandone attentamente e periodicamente le performance, ne coglie le differenze e ottiene adesione per un miglioramento

Differenziazione delle valutazioni individuali dei propri collaboratori

Differenziazione delle valutazioni individuali dei propri collaboratori: capacità di differenziare le valutazioni individuali dei propri collaboratori, rendendo la valutazione della performance individuale più oggettiva, più confrontabile, più trasparente, meno soggetta a distorsioni e meno legata alla soggettività del singolo

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

Pianificazione e organizzazione

Pianificazione e organizzazione: definire e implementare, in coerenza con le necessità interne ed esterne, i piani di sviluppo delle attività, verificando l'allineamento tra il pianificato e il realizzato e gestendo conseguentemente le risorse (umane, finanziarie e strumentali)			
Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non diffonde nell'organizzazione la cultura della programmazione intesa come ciclo (pianificazione, monitoraggio e controllo)	Solo se sollecitato, cerca di diffondere nell'organizzazione la cultura della programmazione intesa come ciclo (pianificazione, monitoraggio e controllo)	Diffonde nell'organizzazione la cultura della programmazione intesa come ciclo (pianificazione, monitoraggio e controllo)	Diffonde e sostiene nell'organizzazione la cultura della programmazione intesa come ciclo (pianificazione, monitoraggio e controllo), tenendo anche conto dei feed back ricevuti per il miglioramento continuo
Non elabora e verifica piani di sviluppo delle attività	Elabora e verifica piani di sviluppo delle attività, ma non distingue tra le diverse priorità	Elabora e verifica piani di sviluppo delle attività, distinguendo sempre tra le diverse priorità (Obbligatorio)	Elabora e verifica, in maniera integrata con le altre strutture, piani di sviluppo delle attività, distinguendo sempre tra le diverse priorità
Non organizza il lavoro e non gestisce le risorse assegnate	Organizza il lavoro, ma non gestisce le risorse assegnate in maniera coerente	Organizza il lavoro e gestisce coerentemente le risorse assegnate	Organizza il lavoro e gestisce coerentemente le risorse assegnate e definisce con chiarezza le mete finali e i risultati intermedi
Non definisce chiaramente ciò che si attende dai propri collaboratori	Solo se sollecitato, definisce chiaramente ciò che si attende dagli altri	Definisce sempre chiaramente ciò che si attende dagli altri	Definisce sempre chiaramente ciò che si attende dagli altri e verifica cosa gli altri si attendono da lui

Capacità decisionale

Capacità decisionale : Scegliere, nell'ambito delle proprie responsabilità, tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità e tempestività anche in condizione di incertezza e complessità e valutando le conseguenze.

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non prende decisioni di fronte a problemi	Si sforza di decidere anche di fronte a problemi ma ricerca il consenso del proprio responsabile per dividerne l'impatto	Prende decisioni di fronte a problemi valutandone i possibili impatti	Elabora e prende decisioni di fronte a problemi anche complessi e con rilevante impatto organizzativo
Non decide in autonomia	Si sforza di decidere in autonomia	Decide in autonomia	Decide in autonomia e nel rispetto dei tempi
Rifugge la responsabilità delle proprie scelte quando queste sono poco efficaci	Tende a distribuire la responsabilità delle proprie scelte poco efficaci ad eventi esterni o altri colleghi	Si assume la responsabilità delle proprie scelte	Si assume la responsabilità delle proprie scelte e favorisce la diffusione della cultura della responsabilità nel gruppo
Se pressato da tempi ristretti fatica a valutare e decidere tra più alternative	Se pressato da tempi ristretti valuta e decide tra più alternative ricorrendo frequentemente al supporto del proprio responsabile	Riesce a valutare e decidere tra più alternative anche se pressato da tempi ristretti	Riesce a valutare e decidere tra più alternative anche in condizione di stress ed in mancanza di tutte le informazioni

Orientamento ai risultati

Orientamento ai risultati: indirizzare costantemente la propria attività al conseguimento degli obiettivi previsti, fornendo un livello di prestazione adeguato alla natura e all'importanza degli stessi.

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non reagisce agli stimoli interni ed esterni e non definisce correttamente le priorità	Non sempre reagisce agli stimoli interni ed esterni in base alle urgenze del momento per definire correttamente le priorità	Reagisce agli stimoli interni e esterni in base alle urgenze del momento, definendo correttamente le priorità	Ridefinisce correttamente le priorità anticipando l'insorgenza di eventuali criticità
Non mantiene adeguati standard prestazionali in contesti difficili e in carenza di risorse e informazioni	Mantiene adeguati standard prestazionali in contesti difficili e in carenza di risorse e informazioni solo se stimolato	Mantiene adeguati standard prestazionali anche in contesti difficili e in carenza di risorse e informazioni	Raggiunge standard prestazionali superiori alle aspettative anche in contesti difficili e in carenza di risorse e informazioni
Non rispetta la tempistica prevista per gli obiettivi assegnati	Dimostra attenzione alla tempistica prevista per gli obiettivi assegnati solo se sollecitato	Dimostra attenzione alla tempistica prevista per gli obiettivi assegnati	Dimostra attenzione alla tempistica prevista per gli obiettivi assegnati stimolando in tal senso anche i propri colleghi o collaboratori
Non utilizza le proprie competenze e la conoscenza dell'organizzazione per raggiungere gli obiettivi assegnati	Utilizza le proprie competenze e la conoscenza dell'organizzazione per raggiungere gli obiettivi assegnati solo se stimolato	Utilizza le proprie competenze e la conoscenza dell'organizzazione per raggiungere gli obiettivi assegnati con costanza e determinazione	Sviluppa le proprie competenze e amplia la conoscenza dell'organizzazione per raggiungere un alto livello qualitativo degli obiettivi assegnati

Integrazione

Integrazione: promuovere e sviluppare azioni tese all'integrazione tra funzioni ed alla collaborazione per un risultato comune, collocando la propria attività all'interno di più ampi contesti e sistemi di relazioni, in ottica di processo			
Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non promuove miglioramenti organizzativi in grado di eliminare vincoli tecnici e culturali e non si attiva per creare sinergie	Tende a promuovere miglioramenti organizzativi in grado di eliminare vincoli tecnici e culturali e si attiva per creare sinergie solo se sollecitato	Promuove miglioramenti organizzativi in grado di eliminare vincoli tecnici e culturali e si attiva per creare sinergie	Promuove abitualmente miglioramenti organizzativi in grado di eliminare vincoli tecnici e culturali, si attiva per creare sinergie e crea le condizioni affinché gli altri possano fare altrettanto
Non valuta le relazioni esistenti tra le diverse funzioni e non individua interlocutori rilevanti per attivare collaborazioni funzionali al conseguimento degli obiettivi	Valuta le relazioni esistenti tra le diverse funzioni ma non sempre riesce a individuare interlocutori rilevanti per attivare collaborazioni funzionali al conseguimento degli obiettivi	Valuta attentamente le relazioni esistenti tra le diverse funzioni e individua interlocutori rilevanti per attivare collaborazioni funzionali al conseguimento degli obiettivi	Valuta attentamente le relazioni esistenti tra le diverse funzioni, individua interlocutori rilevanti per attivare collaborazioni funzionali al conseguimento degli obiettivi e crea le condizioni affinché gli altri possano fare altrettanto
Non partecipa attivamente a gruppi di lavoro	Partecipa attivamente a gruppi di lavoro solo se sollecitato	Partecipa attivamente a gruppi di lavoro	Promuove e partecipa attivamente a gruppi di lavoro e ne trasferisce gli esiti ai colleghi della struttura di appartenenza e di altre funzioni
Non fornisce supporto e risposta alle richieste di informazioni di altre funzioni	Fornisce supporto e risposta alle richieste di informazioni di altre funzioni solo se sollecitato	Fornisce abitualmente supporto e risposta alle richieste di informazioni di altre funzioni	Fornisce spontaneamente supporto e risponde in modo tempestivo alle richieste di informazioni di altre funzioni

Accuratezza e tempestività

Accuratezza e tempestività: Esercitare la propria attività con l'attenzione, la precisione e il rispetto dei tempi richiesti dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non si preoccupa di essere preciso, utilizzando un approccio al lavoro spesso superficiale	E' preciso ed attento ai dettagli ma tende a non curarsene in situazioni di urgenza/necessità	E' sempre preciso ed attento ai dettagli nello svolgere la propria attività	E' sempre preciso ed attento ai dettagli significativi nello svolgere la propria attività
Non si pone standard di performance e non si attiva per superare gli ostacoli	Tende a darsi standard di performance ma si attiva per superare gli ostacoli	Si pone abitualmente standard di performance e si attiva per superare gli ostacoli	Si pone abitualmente standard elevati di performance e si attiva per superare gli ostacoli
Tende a non dare il giusto peso al rispetto di scadenze e tempi richiesti dalla natura del compito assegnato	Dà il giusto peso al rispetto di scadenze e tempi richiesti dalla natura del compito assegnato ma, non sempre vi riesce	Rispetta le scadenze e i tempi richiesti dalla natura del compito assegnato	Rispetta sempre le scadenze e i tempi previsti e orienta in tal senso i comportamenti di colleghi e collaboratori
Non monitora le attività, tenendo sotto controllo le diverse variabili connesse alla natura del compito assegnato	Si sforza di monitorare le attività ma perde di vista le variabili connesse alla natura del compito ma non direttamente controllabili	Monitora le attività, tenendo sotto controllo tutte le diverse variabili connesse alla natura del compito assegnato	Monitora le attività, tenendo sotto controllo tutte le diverse variabili connesse alla natura del compito assegnato, valutando opportuni correttivi e gestendo il cambiamento se richiesto o necessario

Comunicazione

Comunicazione: esprimere concetti e idee nella comunicazione verbale e nella redazione di documenti in modo che risultino chiari, organizzati, strutturati e favorire lo scambio di informazioni.			
Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non favorisce la circolazione di informazioni qualificate	Favorisce la circolazione di informazioni qualificate solo se sollecitato	Favorisce la circolazione di informazioni qualificate	Stimola colleghi o collaboratori a favorire la circolazione di informazioni qualificate
Utilizza linguaggio e terminologia non adeguati alle caratteristiche e ai bisogni dei destinatari	Se sollecitato utilizza linguaggio e terminologia adeguati alle caratteristiche e ai bisogni dei destinatari	Utilizza linguaggio e terminologia adeguati alle caratteristiche e ai bisogni dei destinatari	Utilizza linguaggio e terminologia adeguati alle caratteristiche e ai bisogni dei destinatari e ne verifica la comprensione
Non bilancia in modo adeguato analiticità e sinteticità nell'esprimere concetti ed idee	Si sforza di bilanciare analiticità e sinteticità nell'esprimere concetti ed idee	Bilancia adeguatamente analiticità e sinteticità nell'esprimere concetti ed idee	Esprime concetti ed idee con un bilanciamento eccellente di analisi e sintesi anche in relazione al mezzo di comunicazione utilizzato
Non si preoccupa di curare le relazioni con interlocutori interni ed esterni, mostrando chiusura al dialogo	Cura le relazioni con interlocutori interni ed esterni solo se stimolato	Cura le relazioni con interlocutori interni ed esterni, mostrandosi disponibile al dialogo	Diffonde la cultura del dialogo dimostrando spiccata attenzione alla cura delle relazioni con interlocutori interni ed esterni

Reti e relazioni

Reti e relazioni: dialogare ed interfacciarsi con interlocutori esterni, stakeholders e soggetti istituzionali, costruendo e mantenendo reti di relazioni funzionali alle attività dell'Amministrazione

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non ricerca interlocutori esterni all'amministrazione per risolvere un problema e/o avere informazioni utili alla propria attività lavorativa	Non sempre individua interlocutori esterni all'amministrazione per risolvere un problema e/o avere informazioni utili alla propria attività lavorativa	Trova interlocutori esterni all'amministrazione per risolvere un problema e/o avere informazioni utili alla propria attività lavorativa	Trova interlocutori esterni all'amministrazione per risolvere un problema e/o avere informazioni utili alla propria attività lavorativa e a quella di altre funzioni
Non costruisce o mantiene reti di relazioni esterne	Mantiene reti di relazioni esterne esistenti ma non sempre ne costruisce di nuove	Costruisce e mantiene reti di relazioni esterne	Costruisce e mantiene reti di relazioni esterne e le mette a disposizione del proprio gruppo
Non interagisce con gli stakeholders	Interagisce con gli stakeholders ma non ne coglie le istanze più significative	Interagisce con gli stakeholders e ne coglie le istanze più significative	Interagisce con gli stakeholders e ne anticipa i bisogni potenziali
Non promuove le posizioni dell'amministrazione nell'ambito delle reti di relazioni esterne	Non sempre promuove le posizioni dell'amministrazione nell'ambito delle reti di relazioni esterne	Promuove le posizioni dell'amministrazione nell'ambito delle reti di relazioni esterne	Promuove le posizioni dell'amministrazione nell'ambito delle reti di relazioni esterne sviluppando punti di convergenza su interessi comuni

Negoziazione

Negoziazione: elaborare strategie negoziali efficaci e orientare i comportamenti relazionali e comunicativi ricercando margini di trattativa per raggiungere un risultato ottimale per l'ente			
Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non utilizza le più efficaci modalità comunicative per presentare la propria idea	Utilizza le più efficaci modalità comunicative per presentare la propria idea solo in contesti poco complessi	Utilizza le più efficaci modalità comunicative per presentare la propria idea	Utilizza le più efficaci modalità comunicative per presentare la propria idea e verifica abitualmente il consenso ed il coinvolgimento dell'interlocutore
Non è disponibile al confronto e all'ascolto delle parti	Tende ad essere disponibile al confronto e all'ascolto delle parti evitando atteggiamenti di parzialità	Si mostra sempre disponibile al confronto e all'ascolto delle parti evitando atteggiamenti di parzialità	Si mostra sempre disponibile al confronto e all'ascolto delle parti evitando atteggiamenti di parzialità e media per raggiungere punti di condivisione
Non mantiene il giusto contegno in caso di contrasti e non offre la propria disponibilità nella ricerca della miglior soluzione nell'interesse dei singoli e dell'ente	Mantiene il giusto contegno in caso di contrasti ma non sempre offre la propria disponibilità nella ricerca della miglior soluzione nell'interesse dei singoli e dell'ente	Mantiene il giusto contegno in caso di contrasti offrendo la propria disponibilità nella ricerca della miglior soluzione nell'interesse dei singoli e dell'ente	Mantiene il giusto contegno in caso di contrasti offrendo la propria disponibilità nella ricerca della miglior soluzione nell'interesse dei singoli e dell'ente e si adopera per ristabilire un clima sereno
Non individua punti di convergenza e non contribuisce a costruire accordi	Individua punti di convergenza e sulla base degli stessi costruisce accordi limitati all'oggetto del contrasto	Individua punti di convergenza e sulla base degli stessi costruisce un accordo più ampio	Individua punti di convergenza non esplicitati, amplia lo spettro delle possibili soluzioni e sulla base delle stesse costruisce un accordo ed un consenso più ampio

Lavoro in gruppo

Lavoro in gruppo: saper lavorare insieme agli altri integrando le energie per raggiungere un risultato comune, promuovendo rapporti produttivi di collaborazione e assicurando la circolazione delle informazioni

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non si integra nel gruppo, non riconosce i diversi ruoli	Si sforza di integrarsi nel gruppo ma ritiene il proprio ruolo più importante di quello degli altri; sostiene le proposte degli altri solo	Si integra nel gruppo, rispettando i diversi ruoli in modo da raggiungere risultati condivisi.	Si integra nel gruppo valorizzando i diversi ruoli e promuovendo il confronto costruttivo in modo da raggiungere risultati condivisi
Non contribuisce all'organizzazione del gruppo ma è attento solo ai propri compiti	Prova a contribuire all'organizzazione del gruppo ma tende a privilegiare i propri compiti	Contribuisce fattivamente all'organizzazione del gruppo	Contribuisce efficacemente all'organizzazione del gruppo ed è attento anche alla realizzazione dei compiti degli altri componenti
Non rispetta le regole che il gruppo si è dato, e non fornisce nessun apporto	Tende a rispettare le regole che il gruppo si è dato e partecipa al lavoro fornendo il proprio apporto solo se richiesto	Agisce nel rispetto delle regole che il gruppo si è dato e partecipa al lavoro fornendo un buon apporto	Agisce nel rispetto delle regole che il gruppo si è dato, orienta gli altri componenti a fare lo stesso e partecipa al lavoro fornendo un apporto di elevato livello.
Trascura la circolazione delle informazioni all'interno del gruppo	Assicura la circolazione delle informazioni all'interno del gruppo solo su richiesta	Contribuisce alla circolazione delle informazioni all'interno del gruppo	Contribuisce alla circolazione delle informazioni all'interno del gruppo assicurandosi della comprensione degli altri componenti

Orientamento all'utenza

Orientamento al cittadino/servizio: Orientare le attività e i risultati verso la soddisfazione dei bisogni reali dell'utenza interna ed esterna e la verifica della stessa			
Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non si interessa alle esigenze dell'utenza interna/esterna	Si interessa alle esigenze dell'utenza interna/esterna solo se stimolato	Approfondisce le esigenze dell'utenza interna/esterna al fine di soddisfarle correttamente	Approfondisce le esigenze dell'utenza interna/esterna, soddisfacendole rapidamente e anticipando eventuali bisogni inespressi
Non tiene conto dei bisogni dell'utenza interna/esterna	Quando necessario dà priorità ai bisogni dell'utenza interna/esterna in seguito ad una esplicita richiesta della stessa o del proprio responsabile.	Tiene conto abitualmente dei bisogni dell'utenza interna/esterna nella valutazione delle priorità di intervento	Tiene conto dei bisogni dell'utenza interna/esterna, orienta i propri comportamenti e quelli dei propri colleghi/collaboratori verso una maggiore centralità dell'utente
Agisce in maniera adempitiva e non si sforza di raggiungere un risultato di valore per l'utenza interna/esterna	Tende a non agire in maniera adempitiva per raggiungere un risultato di valore per l'utenza solo se stimolato o sollecitato	Modifica il modo di agire per raggiungere un risultato di valore per l'utenza interna/esterna	Modifica il modo di agire a seconda del tipo dell'utenza interna/esterna per raggiungere un risultato di valore e orienta i comportamenti del gruppo
Manifesta scarso interesse e non verifica la soddisfazione del cittadino	Non sempre verifica la soddisfazione del cittadino	Verifica abitualmente la soddisfazione del cittadino	Verifica la soddisfazione del cittadino e nel caso di malcontento intraprende azioni volte ad accrescerne la soddisfazione

Innovazione

Innovazione: cercare nuove vie percorribili in termini di processo e servizio per rispondere alle esigenze del cittadino/cliente facendosi motore del cambiamento.

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Quasi mai propone soluzioni innovative	Solo se stimolato propone soluzioni innovative davanti alle criticità	Nel proprio ambito di competenza propone soluzioni innovative	Propone soluzioni innovative, nel rispetto dei ruoli e delle funzioni, all'interno dell'intero processo
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 e accetta soluzioni alternative con metodi di lavoro diversi da quelli già utilizzati	Propone e accetta soluzioni alternative con metodi di lavoro diversi da quelli già sperimentati anche anticipando eventi non ancora manifestatisi
Non è attento ai segnali dell'ambiente circostante dai quali cogliere opportunità per soluzioni innovative	Si sforza di individuare i segnali dell'ambiente circostante dai quali cogliere opportunità per soluzioni innovative	E' attento ai segnali dell'ambiente circostante, dai quali coglie opportunità per soluzioni innovative	È attento ai segnali dell'ambiente circostante dai quali coglie opportunità per soluzioni innovative e crea un clima favorevole affinché gli altri facciano lo stesso
Evita di verificare la fattibilità delle idee o delle soluzioni individuate e si limita ad eseguire il compito	Verifica la fattibilità delle idee o delle soluzioni individuate ricorrendo però alla supervisione di colleghi e/o responsabili	Verifica sempre la fattibilità di idee o soluzioni originali trovando anche un buon rapporto costi/benefici	Verifica sempre la fattibilità di idee o soluzioni originali, trova un buon rapporto costi/benefici e anticipa e gestisce situazioni potenzialmente critiche

Flessibilità

Flessibilità: Adattare la propria attività in funzione delle mutevoli caratteristiche del contesto anche rispetto a eventi non previsti e non ordinari, allo scopo di cogliere opportunità e di raggiungere l'obiettivo prefissato			
Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non accetta i cambiamenti come fonti di nuove opportunità	Si sforza di accettare i cambiamenti come fonti di nuove opportunità	Accetta i cambiamenti come fonti di nuove opportunità	Si attiva per proporre cambiamenti al proprio contesto in considerazione dell'obiettivo da raggiungere
Organizza il proprio tempo senza tenere conto delle esigenze dell'amministrazione	Organizza il proprio tempo in funzione delle esigenze dell'amministrazione solo se sollecitato	Organizza il proprio tempo in funzione delle esigenze dell'amministrazione	Organizza il proprio tempo in funzione delle esigenze dell'amministrazione anche a fronte dell'insorgenza di attività urgenti non prevedibili
Non adatta le modalità di svolgimento del proprio lavoro alla dinamicità del contesto	Adatta le modalità di svolgimento del proprio lavoro alla dinamicità del contesto solo se sollecitato	Adatta autonomamente le modalità di svolgimento del proprio lavoro alla dinamicità del contesto	Adatta le modalità di svolgimento del proprio lavoro alla dinamicità del contesto coinvolgendo anche i propri colleghi/collaboratori
Non fornisce il proprio contributo su attività non di stretta competenza nell'ambito della struttura	Nell'ambito della struttura fornisce il proprio contributo su attività non di stretta competenza solo se stimolato/sollecitato dal proprio responsabile	Nell'ambito della struttura fornisce sollecitamente il proprio contributo su attività non di stretta competenza	Si propone e fornisce il proprio contributo su attività non di stretta competenza e di altre strutture

Analisi e soluzione dei problemi

Analisi e soluzione dei problemi: Contestualizzare i problemi e/o le situazioni complesse e ricercare le soluzioni più idonee scegliendo tra le alternative possibili			
Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non analizza i problemi	Analizza i problemi e ne individua le possibili cause solo se stimolato	Analizza i problemi e ne individua le possibili cause	Analizza rapidamente i problemi e ne individua le possibili cause coinvolgendo i propri colleghi
Non propone alternative plausibili per la soluzione del problema	Propone alternative plausibili per la soluzione del problema solo se stimolato	Propone tempestivamente più alternative plausibili per la soluzione del problema	Propone tempestivamente più alternative plausibili per la soluzione del problema individuando la più efficace
Non adotta la soluzione individuata	Adotta la soluzione individuata solo se sollecitato	Adotta rapidamente la soluzione individuata	Adotta rapidamente la soluzione individuata e ne promuove la diffusione
Non evidenzia le criticità che rendono difficile l'implementazione della soluzione adottata	Evidenzia le criticità che rendono difficile l'implementazione della soluzioni adottata solo se sollecitato	Evidenzia rapidamente le criticità che rendono difficile l'implementazione della soluzione adottata	Evidenzia rapidamente le criticità che rendono difficile l'implementazione della soluzione adottata e identifica le possibili azioni correttive

Sviluppo/condivisione della conoscenza

Sviluppo/condivisione della conoscenza: comprendere la rilevanza delle competenze fondamentali per l'impatto sulla prestazione, svilupparle e diffonderle superando le resistenze interne			
Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non è attento al proprio sviluppo professionale e non ricerca opportunità di apprendimento	Cura il proprio sviluppo professionale attraverso le occasioni di apprendimento messe a disposizione dall'amministrazione	Cura il proprio sviluppo professionale attraverso le occasioni di apprendimento messe a disposizione dall'amm.ne, l'autoformazione e lo scambio professionale	Cura il proprio sviluppo professionale attraverso la ricerca di opportunità di apprendimento, l'autoformazione e lo scambio professionale
Non si confronta con esperienze diverse al fine di ampliare le proprie competenze;	Si confronta con esperienze diverse al fine di ampliare le proprie competenze solo se sollecitato	Si confronta abitualmente con esperienze diverse al fine di ampliare le proprie competenze	Si confronta abitualmente con esperienze diverse al fine di ampliare le proprie competenze mettendole a disposizione dell'intera organizzazione;
Non utilizza linguaggi e strumenti appropriati per la trasmissione del sapere	Non sempre utilizza linguaggi e strumenti appropriati per la trasmissione del sapere	Utilizza abitualmente linguaggi e strumenti appropriati per la trasmissione del sapere	Utilizza abitualmente linguaggi e strumenti appropriati per la trasmissione del sapere coinvolgendo attivamente gli interlocutori
Non trasmette le competenze possedute ai colleghi	Trasmette le competenze possedute ai colleghi ma non si cura della comprensione delle stesse	Trasmette le competenze possedute ai colleghi e si cura della comprensione delle stesse	Trasmette le competenze possedute ai colleghi e ne verifica la comprensione ed il trasferimento nei processi di lavoro

Orientamento alla semplificazione

Orientamento alla semplificazione: comprendere e razionalizzare le necessità interne ed esterne al fine di individuare una costante gestione della complessità soprattutto in termini di semplificazione			
Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non è capace di modificare, anche se di propria competenza, le regole e le procedure che comportano un inutile appesantimento dell'iter dei processi;	Tende a modificare, se di propria competenza, le regole e le procedure che comportano un inutile appesantimento dell'iter dei processi senza, però, riuscirvi efficacemente	Modifica, se di propria competenza, le regole e le procedure che comportano un inutile appesantimento dell'iter dei processi;	Modifica, se di propria competenza, le regole e le procedure che comportano un inutile appesantimento dell'iter dei processi e li promuove dentro e fuori il proprio gruppo
Non mette in discussione le prassi consolidate anche se si intravedono nuove opportunità di miglioramento e semplificazione organizzativa;	Mette in discussione le prassi consolidate ,anche se si intravedono nuove opportunità di miglioramento e semplificazione organizzativa, solo se sollecitato	Rimettere in discussione le prassi consolidate se si intravedono nuove opportunità di miglioramento e semplificazione organizzativa;	Rimette in discussione le prassi consolidate se si intravedono nuove opportunità di miglioramento e semplificazione organizzativa e orienta in tal senso i comportamenti di colleghi e collaboratori
Non sempre riesce a scomporre i problemi e a individuarne le cause	E' in grado di scomporre i problemi ma non sempre coglie le cause rilevanti	Riesce a scomporre i problemi e affrontarli singolarmente procedendo per gradi	Scompone rapidamente le componenti di un problema, ne compara i diversi aspetti e distingue priorità sostanziali rispetto alle rigidità delle prassi
Non coglie le opportunità di semplificazione normativo-regolamentare introdotte;	Coglie le opportunità di semplificazione normativo-regolamentare introdotte ma non sa come utilizzarle per semplificare i processi	Coglie tempestivamente le opportunità di semplificazione normativo-regolamentare introdotte e sa come utilizzarle per semplificare i processi	Coglie tempestivamente le opportunità di semplificazione normativo-regolamentare introdotte , sa come utilizzarle per semplificare i processi e le promuove dentro e fuori il proprio gruppo