



AZIENDA PUBBLICA  
DI SERVIZI ALLA PERSONA  
DELLA CARNIA  
SAN LUIGI SCROSOPPI

# **Sistema di misurazione e valutazione della performance Dizionario dei Comportamenti organizzativi**

## **Allegato 2**

## Orientamento all'ospite/persona e al collega

**Orientamento al cittadino/servizio:** Orientare le proprie azioni sulla base di una corretta identificazione e interpretazione dei bisogni e delle esigenze degli ospiti/cittadini e dei colleghi coerentemente con la mission aziendale e le regole dell'organizzazione

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

## Lavorare in gruppo

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

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

## Guida, coordinamento e gestione dei conflitti

**Guida e coordinamento:** Assumere il ruolo di guida di un gruppo, usare tecniche per lo sviluppo di capacità sociali, tenere alta la motivazione e la produttività, promuovere azioni e condividere compromessi che permettano di raggiungere obiettivi in maniera condivisa.

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non orienta i colleghi verso il raggiungimento dell'obiettivo comune	Orienta i colleghi verso il raggiungimento dell'obiettivo comune solo se sollecitato	Orienta con efficacia i colleghi verso il raggiungimento dell'obiettivo comune	Orienta con efficacia i colleghi verso il raggiungimento dell'obiettivo comune e li stimola a fare altrettanto
Tende ad ignorare i conflitti	Si sforza di gestire il conflitto ma fatica nel trovare una soluzione	Gestisce il conflitto intervenendo e ricercando efficacemente le soluzioni	È attento ai segnali deboli di malessere per evitare i conflitti
Non organizza le attività e non definisce puntualmente i ruoli Impone il proprio punto di vista senza considerare quello dei colleghi	Organizza le attività ma fatica a definire e far agire i ruoli attesi. Tende a considerare il punto di vista dei colleghi	Organizza efficacemente le attività e definisce i ruoli attesi Considera il punto di vista dei colleghi e cerca la condivisione	Sa organizzare le attività verificando che i ruoli siano agiti e considerando il punto di vista dei colleghi cercando la condivisione. Dà enfasi a ciò che unisce non a ciò che allontana
Non dà feedback sulle attività realizzate e non riorienta i colleghi. Non è capace di mediazioni davanti ai contrasti tra colleghi e non è disponibile nella ricerca della migliore soluzione nell'interesse dei singoli e degli ospiti/utenti	Dà feedback sulle attività realizzate e riorienta i colleghi dell'ufficio solo se sollecitato e adotta l'atteggiamento corretto in caso di contrasti tra colleghi ma non è disponibile nel cercare la migliore soluzione nell'interesse dei singoli e degli ospiti/utenti	Dà feedback sulle attività realizzate e riorienta i colleghi. Mantiene il giusto atteggiamento in caso di contrasti tra colleghi e offre la propria disponibilità nella ricerca del miglior compromesso nell'interesse dei singoli e degli ospiti/utenti	Dà e chiede sempre il feedback sulle attività realizzate e si pone in modo corretto in caso di contrasti tra colleghi. È disponibile a cercare la migliore soluzione nell'interesse dei singoli e degli ospiti/utenti e opera sempre per un clima sereno e collaborativo
Non sa stimolare il senso di appartenenza aziendale, non riconoscendone la strategicità. Non si mostra disponibile al confronto e all'ascolto delle parti	Stimola il senso di appartenenza all'Azienda e alla sua organizzazione solo se sollecitato. È disponibile al confronto e ascolto delle parti solo se sollecitato	Sa stimolare il senso di appartenenza all'Azienda e alla sua organizzazione. È disponibile al confronto e all'ascolto delle parti evitando atteggiamenti di parzialità	Stimola il senso di appartenenza all'Azienda e alla sua organizzazione, coglie i segnali d'insoddisfazione, è pronto al confronto e all'ascolto, non è di parte e crea le condizioni perché gli altri possano fare altrettanto

## Innovazione e gestione del cambiamento

**Innovazione e gestione del cambiamento:** Analizzare situazioni nuove o complesse e valutare opportunità, impatti e rischi. Proporre, incoraggiare e sviluppare soluzioni innovative. Comprendere le ragioni dei cambiamenti facilitandone la realizzazione e adattando il proprio comportamento alle mutate condizioni organizzative e gestionali

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Quasi mai propone soluzioni innovative e non sempre recepisce i cambiamenti e rivede il proprio stile di lavoro. Non è incline alla semplificazione dei processi	Solo se stimolato propone soluzioni nuove davanti alle criticità. Si adatta ai cambiamenti senza interesse e modifica il proprio stile di lavoro solo se sollecitato. Si cura appena della semplificazione dei processi	Nel proprio ambito di competenza propone soluzioni innovative Recepisce i cambiamenti e si prodiga per rivedere il proprio stile di lavoro. È consapevole della necessità di semplificare i processi	Propone soluzioni in modo attivo e coinvolgente nel rispetto dei ruoli. Recepisce i cambiamenti e <del>rice</del> il proprio stile di lavoro nel rispetto dei contesti. Considera la semplificazione una necessità
Non propone soluzioni alternative e non è incline a sperimentare metodi di lavoro diversi da quelli già utilizzati. Rifiuta il cambiamento e non lo vive come fonte di nuove opportunità	Accetta soluzioni alternative anche se fatica a sperimentare metodi di lavoro diversi da quelli utilizzati Ha necessità di supporto per adeguarsi al cambiamento	Propone soluzioni alternative con metodi di lavoro diversi da quelli utilizzati Accetta i cambiamenti come fonte di nuove opportunità	Propone soluzioni alternative con metodi di lavoro diversi da quelli utilizzati, finalizzati a migliorare la qualità dei servizi erogati.
Raramente propone soluzioni alternative e innovative. Non sempre reagisce positivamente ai cambiamenti.	Propone e accetta idee <del>inve</del> Richiede più tempo per accettare i cambiamenti e prepararsi alla nuova situazione. Preferisce percorsi standardizzati che non richiedano particolari sforzi adattivi	Produce e accoglie abitualmente idee originali dalle quali trarre spunti di innovazione Reagisce positivamente ai cambiamenti e collabora attivamente per affrontare nuove modalità di lavoro.	Produce e accoglie idee originali dalle quali trarre spunti di innovazione e crea un clima favorevole tra i colleghi per facilitarne l'introduzione e l'accettazione. Accetta i cambiamenti come fonte di nuove opportunità e li promuove verso il gruppo anticipando i possibili fattori di resistenza

Dizionario dei comportamenti organizzativi

<p>Evita di verificare la fattibilità dei cambiamenti proposti e si ha ad eseguirli. Non dimostra la necessaria flessibilità per applicare trasmettere le nuove strategie di cambiamento</p>	<p>Cerca di verificare la fattibilità delle idee o delle soluzioni individuate ricorrendo sempre ai colleghi. Applica e trasmette le strategie di cambiamento solo se stimolato e/o direttamente interessato</p>	<p>Verifica sempre la fattibilità delle idee o delle soluzioni individuate. Opera sempre con la necessaria flessibilità per applicare e trasmettere le nuove strategie di cambiamento</p>	<p>Verifica sempre la fattibilità di idee o soluzioni e ne individua prontamente le criticità e le soluzioni per affrontarle. Promuove il cambiamento agendo in maniera propositiva nel trasmettere le validità individuate</p>
--	--	---	---

## Sviluppo e trasferimento delle competenze

**Sviluppo e trasferimento delle competenze:** Adattare il linguaggio per consentire la trasmissione del sapere e identificare, sviluppare, patrimonializzare e diffondere le competenze fondamentali per lo svolgimento della propria professione e per quella dei colleghi/collaboratori.

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non trasmette il sapere con un linguaggio appropriato	Tende a utilizzare un linguaggio appropriato alla maturità professionale dell'interlocutore nella trasmissione del sapere senza però riuscirci in maniera efficace	Utilizza abitualmente un linguaggio appropriato per la trasmissione del sapere	Utilizza abitualmente un linguaggio appropriato per la trasmissione del sapere ed è in grado di coinvolgere attivamente gli interlocutori
Non identifica e tende a sminuire le conoscenze e le capacità fondamentali <del>idre</del> per la propria professione e quella dei colleghi	Tende a identificare e sintetizzare le conoscenze e capacità fondamentali per la propria professione e quella dei colleghi ma non è in grado di trasmetterle in modo appropriato	Identifica e trasmette le conoscenze e capacità fondamentali per la propria professione e quella dei colleghi in maniera sintetica e appropriata	Identifica e trasmette le conoscenze e capacità fondamentali per la propria professione e quella dei colleghi in maniera appropriata e ne verifica puntualmente il corretto apprendimento
Non trasmette le informazioni utili per migliorare e facilitare il lavoro dei colleghi	Trasmette le informazioni utili per migliorare e facilitare il lavoro dei colleghi ma non si preoccupa di verificarne l'apprendimento e la comprensione	Trasmette le informazioni utili per migliorare e facilitare il lavoro dei colleghi e ne verifica la reale comprensione	Trasmette le informazioni utili per migliorare e facilitare il lavoro dei colleghi, ne verifica la reale comprensione ed il trasferimento nei processi di lavoro
Non è disponibile a trasmettere le proprie competenze	È disponibile a trasmettere le proprie competenze solo se sollecitato	È sempre disponibile a trasmettere le proprie competenze	È sempre disponibile a trasmettere le proprie competenze, sa creare un clima favorevole per garantire la continuità del processo di miglioramento

## Pensiero strategico

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

<b>Livello critico</b>	<b>Livello in sviluppo</b>	<b>Livello atteso</b>	<b>Livello eccellente</b>
Non ha una visione complessiva del proprio lavoro, dell'Azienda e dei processi di riferimento	Tende ad avere una visione complessiva del proprio lavoro e dell'Azienda	Ha la capacità di avere una visione complessiva del proprio lavoro e dell'Azienda, talvolta sa collocare un fatto, un'informazione, un comportamento e una decisione in un contesto più ampio di quello in cui immediatamente appare.	Ha una visione complessiva del proprio lavoro e dell'Azienda e sa collocare un fatto, un'informazione, un comportamento e 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 ma non ha la capacità di prevederne i risultati	Elabora ipotesi e scenari futuri per anticipare l'evoluzione dei fenomeni	Elabora ipotesi e scenari futuri per anticipare l'evoluzione dei fenomeni coinvolgendo colleghi nella ricerca delle soluzioni possibili
Non ha la capacità di collegare le situazioni attuali con la storia dell'organizzazione, i casi analoghi e le esperienze del passato	Solo se direttamente interessato collega le situazioni attuali con la storia dell'organizzazione, i casi analoghi e le esperienze del passato	Collega le situazioni attuali con la storia dell'organizzazione, i casi analoghi e le esperienze del passato	Collega sempre le situazioni attuali con la storia dell'organizzazione, i casi analoghi e le esperienze del passato, per avere una percezione più chiara ed efficace del presente
Quasi mai valuta scelte e opportunità in un'ottica di lungo periodo	Valuta scelte e opportunità in un'ottica di lungo periodo ma richiede il conforto di colleghi e responsabili	Valuta in autonomia scelte e opportunità in un'ottica di lungo periodo	Valuta abitualmente scelte e opportunità in un'ottica di lungo periodo e stimola colleghi e collaboratori a fare altrettanto



## Flessibilità

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

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non si fa carico di attività al di fuori della prassi consolidata	E' pronto a farsi carico di attività che esulano dalla prassi consolidata solo se sollecitato	E' pronto a farsi carico di attività che esulano dall'ordinario	E' pronto a farsi carico di attività che esulano dalle attività ordinarie mantenendo uno spirito fortemente orientato alla risoluzione e collaborazione
Non gestisce efficacemente le situazioni che esulano dalla prassi	Tende a gestire efficacemente anche le situazioni che esulano dalla prassi, anche se non sempre ci riesce	Gestisce efficacemente anche le situazioni che esulano dalla prassi	Gestisce efficacemente anche le situazioni che esulano la prassi e mantiene positivo il clima del gruppo
Non riconosce le nuove situazioni irrigidendosi sulla prassi e sul compito	Riconosce le nuove situazioni, le affronta ma chiede riscontro/supporto ai colleghi o al dirigente	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 proponendo soluzioni innovative e condivise dal gruppo nell'ambito delle proprie attività e responsabilità.
Quando si trova di fronte a nuove situazioni accetta passivamente le idee degli altri senza dare il proprio contributo	Quando si trova di fronte a nuove situazioni, tende a dare il proprio contributo anche se non sempre vi riesce	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 <del>alla</del> per definire e sostenere le idee che comportino un miglioramento organizzativo

## Partecipazione e impegno lavorativo

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

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non mostra particolare interesse per le attività tipiche del gruppo/servizio, non partecipa attivamente alle riunioni, lavora in modo isolato e tende a rifiutare corsi di aggiornamento/formazione	Partecipa al lavoro ed alle riunioni organizzate ed ai corsi di aggiornamento/formazione solo se stimolato	Partecipa al lavoro, alle riunioni organizzate ed ai corsi di aggiornamento/formazione con impegno e motivazione	Partecipa con modalità propositive al lavoro, alle riunioni organizzate ed ai corsi di aggiornamento/ formazione con impegno e motivazione, e <del>stimola</del> colleghi e collaboratori a fare altrettanto
Svolge il proprio lavoro con poca autonomia richiedendo spesso l'intervento dei colleghi	Svolge il proprio lavoro con sufficiente autonomia richiedendo saltuariamente l'intervento dei colleghi	Svolge il proprio lavoro in autonomia richiedendo l'intervento dei colleghi in rare eccezioni	Svolge il proprio lavoro in autonomia e rappresenta il riferimento dei colleghi in difficoltà
Di fronte alle difficoltà spesso si demotiva perdendo di vista l'obiettivo prefissato	Talvolta ha bisogno di motivazioni per raggiungere l'obiettivo	Raramente ha bisogno di motivazioni per raggiungere l'obiettivo	Dimostra tenacia e costanza nel raggiungere un obiettivo prefissato
Non ha un comportamento coerente con la mission aziendale	Tende ad avere un comportamento coerente con la mission aziendale ma ha difficoltà ad esprimerlo nello svolgimento del lavoro.	Ha un comportamento coerente con la mission aziendale ed orienta il proprio comportamento al rispetto dei valori e dei principi etici definiti dall'ASP	Ha un comportamento coerente con la mission aziendale e orienta il proprio comportamento e quello dei colleghi al rispetto dei valori e dei principi etici definiti dall'ASP

## Orientamento all'efficienza

**Orientamento all'efficienza:** Operare per un costante miglioramento della qualità dei servizi resi e per l'efficienza e l'efficacia dell'attività aziendale

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
È discontinuo, non ha metodo e non è veloce	Cerca di utilizzare un metodo di lavoro e si impegna	Ha metodo ed è veloce	Lavora con sistematicità e velocità e orienta in tal senso i comportamenti dei colleghi
Non dà peso ai beni aziendali e delle attrezzature messe a disposizione per lo svolgimento del proprio lavoro	Dà scarso peso al rispetto dei beni aziendali e delle attrezzature messe a disposizione per lo svolgimento del proprio lavoro	Rispetta il valore dei beni aziendali e delle attrezzature messe a disposizione per lo svolgimento del proprio lavoro per evitare danneggiamenti	Rispetta il valore dei beni aziendali e delle attrezzature messe a disposizione per lo svolgimento del proprio lavoro e orienta in tal senso i comportamenti dei colleghi per evitare danneggiamenti legati all'incuria
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 finalizzate al miglioramento qualitativo dei servizi erogati	Si sforza di concentrarsi sulle priorità e sulle attività finalizzate al miglioramento qualitativo dei servizi erogati ma non sempre vi riesce	Si concentra sulle priorità e sulle attività finalizzate al miglioramento qualitativo dei servizi erogati, evitando di avere un approccio rigido e burocratico	Si concentra sulle priorità e sulle attività finalizzate al miglioramento qualitativo dei servizi erogati evitando di avere un approccio rigido e burocratico e orienta in tal senso i comportamenti dei colleghi

## Delega

**Delega:** trasferire attività ai propri collaboratori, in funzione delle competenze e potenzialità, per rendere più veloce ed efficiente il funzionamento organizzativo e favorire lo sviluppo delle competenze per dare valore alla professionalità ed alla responsabilità differenziando le valutazioni

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non assegna compiti e responsabilità e tende a concentrare su di sé tutte le attività. Considera la differenziazione un intralcio gestionale	Assegna compiti e responsabilità ma solo su attività e risultati a basso valore aggiunto. Fa fatica a differenziare gli apporti dei colleghi	Assegna compiti e responsabilità in modo coerente ai carichi di lavoro dei colleghi. Considera la differenziazione una opportunità per dare valore ai colleghi e per consegnare responsabilità.	Assegna compiti e responsabilità in modo coerente ai carichi di lavoro, alle competenze ed alle potenzialità dei colleghi. Ha conoscenza dei punti di forza e debolezza dei colleghi ai quali da un valore sempre differente e ai quali assegna compiti e responsabilità opportunamente
Non si cura di attuare una delega orientata allo sviluppo delle competenze dei colleghi ma solo per agevolare il proprio lavoro	Cerca di attuare una delega orientata allo sviluppo delle competenze dei colleghi ma solo se da questi sollecitato	Attua una delega orientata allo sviluppo delle competenze dei colleghi	Definisce un percorso di sviluppo professionale dei colleghi ed utilizza lo strumento della delega per sostenerli nello sviluppo
Non si cura di fornire tutti gli strumenti e le informazioni necessarie all'assunzione delle responsabilità sui risultati e alla loro verifica	Fornisce gli strumenti, le informazioni e l'autonomia necessarie all'assunzione delle responsabilità sui compiti assegnati ma tende a riprendere il controllo dell'attività	Fornisce gli strumenti, le informazioni e l'autonomia necessarie all'assunzione delle responsabilità sui compiti assegnati evitando di agire comportamenti delegittimanti	Fornisce gli strumenti, le informazioni e l'autonomia necessarie all'assunzione delle responsabilità sui compiti assegnati evitando di agire comportamenti delegittimanti e verifica solo il risultato dell'attività assegnata
Qualora deleghi compiti e responsabilità ai colleghi non li sostiene adeguatamente e ne monitora strettamente le attività	Delega compiti e responsabilità ai colleghi ma non sempre riesce ad assicurare loro autonomia, fiducia e sostegno	Delega compiti e responsabilità ai colleghi ed offre loro autonomia, fiducia e sostegno	Delega compiti e responsabilità ai colleghi, offre loro autonomia, fiducia e sostegno e ne legittima il ruolo anche fuori dai confini aziendali

## Programmazione e organizzazione

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

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

## Gestione progetti/processi

**Gestione progetti/processi:** Verifica continua ed appropriata dello stato di avanzamento dei progetti e intervento a correzione di eventuali scostamenti, al fine di assicurare il raggiungimento degli obiettivi fissati. Semplificare i processi di lavoro

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non applica le tecniche per la gestione dei progetti	Applica le tecniche per la gestione dei progetti solo se sollecitato	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, solo se sollecitato, gli indicatori a disposizione per assicurare un adeguato monitoraggio e controllo delle attività e dei risultati	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	È disponibile a mettere in discussione le prassi ma solo quando gli vengono segnalate nuove opportunità di miglioramento	È disponibile a mettere in discussione le prassi e ricerca nuove opportunità di miglioramento	Studia e si adopera continuamente alla ricerca di nuove opportunità di miglioramento e semplificazione organizzativa

## Orientamento al risultato

**Orientamento al risultato: capacità di individuare strategie e di perseverare nel raggiungimento degli obiettivi assegnati;**

<b>Livello critico</b>	<b>Livello in sviluppo</b>	<b>Livello atteso</b>	<b>Livello eccellente</b>
Non ricerca tutte le possibili strategie per conseguire il risultato	Ricerca e individua solo se sollecitato tutte le possibili strategie per conseguire il risultato	Ricerca e individua tutte le possibili strategie per conseguire il risultato e sceglie le più efficaci	Ricerca e individua tutte le possibili strategie per conseguire il risultato e coinvolge i colleghi nella scelta delle più efficaci
Non riconosce le priorità e si scoraggia di fronte ad errori e ad insuccessi	Lavora prevalentemente per affrontare questioni urgenti e generalmente non si scoraggia di fronte ad errori e ad insuccessi	Riconosce le priorità nella prospettiva di raggiungere il risultato di maggior valore per l'utenza 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 l'utenza 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 colleghi a fare altrettanto

## Comunicazione e ascolto

**Comunicazione e ascolto:** attivare lo scambio costante e alla pari con l'utenza e il collega, avere la capacità di mettersi nei panni dell'utente e fare dell'ascolto il valore senza il quale la comunicazione non esiste

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Ascolta raramente con attenzione le richieste dell'utenza e del collega	Si sforza di ascoltare con attenzione e comprendere senza pregiudizio le richieste dell'utenza e del collega	Ascolta con attenzione e comprende senza pregiudizio le richieste dell'utenza e del collega	Ascolta con attenzione e comprende senza pregiudizio le richieste dell'utenza e del collega e tiene conto del loro punto di vista
Non riesce a provocare lo scambio di informazioni con l'utenza e il collega	Provoca in maniera discontinua e non abituale lo scambio di informazioni con l'utenza e il collega	Riesce ad attivare lo scambio alla pari di informazioni chiare e approfondite con l'utenza e il collega	Ricerca attivamente conferme per accertarsi che lo scambio con l'utenza e il collega sia stato chiaro e approfondito
Non riesce a mettersi nei panni dell'utenza del collega	Tende ad adattare la propria comunicazione in funzione dell'utenza del collega ma non sempre vi riesce	Adatta la propria comunicazione e la rende comprensibile all'utenza e al collega	Adatta la propria comunicazione, la rende comprensibile al suo interlocutore ed è capace di sintetizzare le informazioni rilevanti
Non si esprime in modo chiaro ed efficace	Tenta di esprimersi in modo chiaro ed efficace	Si esprime in modo chiaro ed efficace	Si esprime in modo chiaro ed efficace e attiva la motivazione dell'utenza e del collega all'ascolto reciproco