



REGIONE BASILICATA

**Il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance
Dizionario dei Comportamenti**

Allegato 6

Premessa

Si possono percepire un fatto o le parole che fanno una frase, che dicono o negano una risposta senza che queste siano accompagnate da un gesto, da uno sguardo, da una bocca che sorride o si contorce? No. Non si può. Accade sempre che noi misuriamo l'effetto di un fatto da come ci viene presentato e l'accettazione di una parola da come ci viene detta. E così siamo portati a reagire positivamente se crediamo alla persona che ci racconta di qualcosa che è accaduta, che accade, che ci consegna con le parole una risposta che aspettavamo.

E, al contrario, reagiamo negativamente se quel fatto o quella risposta ci viene consegnata da una persona alla quale non crediamo.

La credibilità dipende dai comportamenti, dalla loro coerenza e da come noi li avvertiamo.

E, così, la credibilità di una persona e delle tante persone che fanno un'organizzazione si costruisce ogni giorno perché ogni giorno avvertiamo il bisogno di essere riconosciuti, di capire, cioè, che c'è qualcuno che ci ascolta, che si mette nei nostri panni, che organizza un gruppo di persone per costruire una risposta che ci fa stare tranquilli o che ci consente di intraprendere un'impresa o, semplicemente, di partecipare ad un bando per cogliere un'occasione.

Abbiamo bisogno, cioè, di sapere che un'organizzazione credibile è quella che ci fa intravedere che c'è una visione per la quale tutti lavorano convinti, che ci sono dirigenti che si impegnano per creare un clima sereno, che si danno da fare per guidare al meglio professionisti che da soli varrebbero poco e, messi insieme, fanno una forza scatenante che crea opportunità, dà risposte a bisogni emergenti, a quelli urgenti, a quelli che tolgono il respiro a quelli che non lavorano, a quelli che il lavoro lo tengono in bilico, a quelli che lo stanno perdendo.

Per questo un'organizzazione viene valutata non solo se raggiunge gli obiettivi che si è prefissata ma, soprattutto, da come li vuole raggiungere e da come li raggiunge.

Da un lato ci sono le azioni che servono ad ogni persona, ad un ufficio, ad un dipartimento, all'intera Regione per realizzare un progetto o, semplicemente, per rendere un servizio, e, dall'altro, ci sono i comportamenti che servono perché tutto sia percepito come un fatto che crea effetti seri e concreti da un artigiano, da un imprenditore, da un commerciante, da un agricoltore, da uno che opera nel sociale, da un cittadino, cioè, che per una ragione qualsiasi, ha a che fare con la Regione. Le ragioni sono molte perché in Basilicata, specialmente, tutto parte dalla Regione e tutto arriva alla Regione e la responsabilità della sua organizzazione, per questo, è enorme.

Per queste ragioni i comportamenti sono personalizzati. Ogni categoria deve concentrarsi su tre comportamenti particolari ma tutte le persone che fanno la Regione devono saper comunicare tra di loro e con il cittadino. In questo modo un'organizzazione si fa riconoscere come un'entità sola che da ogni parte si esprime intrecciando competenze e professionalità.

I comportamenti, quando sono vissuti con convinzione, fanno fare sempre il salto dalla competenza alla professionalità. Quando questo accadrà per tutti, potremo affermare che la Regione Basilicata è diventata un motore concreto di sviluppo e un costruttore di futuro realizzabile.

MAPPATURA DEI RUOLI E DEI COMPORAMENTI ATTESI

Comportamenti attesi	
Dirigente Generale Posizioni apicali Enti strumentali	
Esercita al massimo grado di responsabilità le funzioni di direzione, organizzazione e vigilanza delle attività facenti capo al Dipartimento di competenza, assicurandone l'unitarietà dell'azione	Pensiero strategico
	Delega
	Programmazione e organizzazione
Comportamenti attesi	
Dirigente	
Svolge funzioni di direzione, organizzazione e vigilanza delle strutture affidate alla sua responsabilità, nonché attività di studio, ricerca, elaborazione complessa, iniziativa e decisione, nel quadro delle direttive e disposizioni emanati dagli organi di direzione politica e secondo le indicazioni e determinazioni del dirigente generale del Dipartimento	Guida coordinamento e Gestione dei conflitti
	Innovazione e Gestione del cambiamento
	Delega

Le definizioni sono tratte dalla L.R. 12 /96 e successive modificazioni e integrazioni e dal Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro del 2004

MAPPATURA DEI RUOLI E DEI COMPORAMENTI ATTESI

Comportamenti attesi	
PAP	
Incarico temporaneo ad una posizione di lavoro richiedente lo svolgimento di funzioni direttive di particolare complessità, o di attività altamente specializzate, o caratterizzate da elevata autonomia ed esperienza nel campo della ricerca, dell'analisi e della valutazione propositiva di problematiche complesse di rilevante interesse per il conseguimento del programma di governo dell'Ente. La sua collocazione è spesso trasversale rispetto agli uffici di un Dipartimento	Lavorare in gruppo
	Sviluppo e trasferimento delle competenze
	Gestione progetti/processi
Comportamenti attesi	
POC	
Incarico temporaneo ad una posizione di lavoro caratterizzata dalla responsabilità di presidio di macroprocessi operativi e gestionali di particolare complessità che richiedono capacità di analisi e progettazione organizzativa, responsabilità di risultato, tensione all'innovazione ed alla qualità nonché alta professionalità e specializzazione. La sua posizione è solitamente collocata all'interno di un Ufficio	Lavorare in gruppo
	Delega
	Auto-organizzazione

Le definizioni sono tratte dalla L.R. 12 /96 e successive modificazioni e integrazioni e dal Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro del 2004

MAPPATURA DEI RUOLI E DEI COMPORTAMENTI ATTESI

Comportamenti attesi	
Avvocati – ufficio legale e del contenzioso	
Appartengono a questa categoria tutti gli Avvocati in servizio presso l'Ufficio legale e del Contenzioso e le funzioni e i compiti sono definiti nella "Disciplina organizzativa dell'Ufficio legale e del Contenzioso"	Programmazione e organizzazione
	Gestione processi/progetti
	Osservanza dei i principi cardini richiamati nel codice deontologico forense approvato dal Consiglio nazionale Forense
Comportamenti attesi	
Personale cat. C/D	
Appartengono alla categoria, i lavoratori in possesso almeno della scuola media superiore che svolgono attività caratterizzate da approfondite conoscenze specialistiche. I contenuti della categoria sono di concetto e comportano responsabilità di risultati relativi a specifici processi produttivi/amministrativi	Orientamento al cittadino e al collega
	Flessibilità
	Tensione al risultato
Comportamenti attesi	
Personale cat. A/B	
I contenuti della categoria sono di tipo operativo. Le relazioni interne sono di tipo semplice tra più soggetti interagenti mentre quelle esterne con altre istituzioni sono indirette e formali	Orientamento al cittadino e al collega
	Partecipazione e impegno lavorativo
	Orientamento all'efficienza

Le definizioni sono tratte dalla L.R. 12 /96 e successive modificazioni e integrazioni e dal Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro del 2004

Riepilogo - Le percentuali della valutazione

Il valutato	Cosa si valuta					Chi valuta
	Performance Organizzativa		Performance individuale			
DIRIGENTE Generale	Obiettivi strategici della Regione 70%	Impatti e qualità dell'azione amministrativa 30%	Obiettivi individuali 30 %	Comportamenti 40 %	Comunicazione e ascolto 30 %	OIV Organo politico
DIRIGENTE	Obiettivi di struttura del Dipartimento 70%	Impatti e qualità dell'azione amministrativa 30%	Obiettivi individuali 40 %	Comportamenti 30 %	Comunicazione e ascolto 30 %	Dirigente Generale Dipartimento
POC/PAP	Obiettivi di struttura dell'Ufficio 70%	Impatti e qualità dell'azione amministrativa 30%	Obiettivi individuali 40 %	Comportamenti 30 %	Comunicazione e ascolto 30 %	Dirigente d'ufficio
C/D	Obiettivi di struttura dell'ufficio 70%	Impatti e qualità dell'azione amministrativa 30%	Obiettivi individuali 60 %	Comportamenti 20 %	Comunicazione e ascolto 20 %	Dirigente d'Ufficio coadiuvato da POC/PAP
A/B	Obiettivi di struttura dell'ufficio 70%	Impatti e qualità dell'azione amministrativa 30%	Obiettivi individuali 60 %	Comportamenti 20 %	Comunicazione e ascolto 20 %	Dirigente d'Ufficio coadiuvato da POC/PAP
Posizioni apicali Enti strumentali	Obiettivi strategici Dell'Ente 70%	Impatti e qualità dell'azione amministrativa 30%	Obiettivi individuali 30 %	Comportamenti 40 %	Comunicazione e ascolto 30 %	OIV Organo politico
Avvocati Ufficio Legale e del contenzioso	Obiettivi di struttura dell'ufficio 70%	Impatti e qualità dell'azione amministrativa 30%	Obiettivi individuali 50 %	Comportamenti 30 %	Comunicazione e ascolto 20 %	Dirigente d'ufficio

Orientamento al cittadino e al collega

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

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

Lavorare in gruppo

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

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non si integra con i membri del gruppo/ufficio, non ne riconosce il ruolo e non recepisce stimoli al confronto costruttivo	Si integra con i membri del gruppo/ufficio 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/ufficio ovvero trasversalmente con colleghi che, ne rispetta il ruolo e recepisce stimoli al confronto costruttivo	Si integra pienamente con i membri del gruppo/ufficio valorizzando i ruoli altrui Promuove il confronto costruttivo
Non contribuisce all'organizzazione del gruppo/ufficio ma è attento solo ai propri compiti	Prova a contribuire all'organizzazione del gruppo/ufficio ma tende a privilegiare i propri compiti	Contribuisce fattivamente all'organizzazione del gruppo/ufficio	Contribuisce efficacemente all'organizzazione del gruppo/ufficio ed è attento anche alla realizzazione dei compiti degli altri colleghi
Non rispetta le regole che il gruppo/ufficio si è dato e non partecipa al lavoro	Tende a rispettare le regole che il gruppo/ufficio si è dato e partecipa al lavoro fornendo un apporto attivo	Rispetta e agisce le regole che il gruppo/ufficio si è dato e partecipa al lavoro fornendo un apporto attivo	Rispetta e agisce le regole che il gruppo/ufficio si è dato e partecipa al lavoro fornendo un apporto attivo e stimola gli altri colleghi a fare lo stesso
Non lavora in gruppo e non contribuisce in modo fattivo al risultato complessivo del gruppo/ufficio	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

Guida, coordinamento e gestione dei conflitti

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 lo spirito di appartenenza. Prevenire l'insorgere di conflitti interpersonali e gestirli con efficacia

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non orienta i colleghi verso il raggiungimento dell'obiettivo comune Tende ad ignorare i conflitti	Orienta i colleghi verso il raggiungimento dell'obiettivo comune solo se sollecitato Si sforza di gestire il conflitto ma fatica nel trovare una soluzione	Orienta con efficacia i colleghi verso il raggiungimento dell'obiettivo comune Gestisce il conflitto intervenendo e ricercando efficacemente le soluzioni	Orienta con efficacia i colleghi verso il raggiungimento dell'obiettivo comune e li stimola a fare altrettanto E' attento ai segnali deboli di malessere per evitare i conflitti
Non organizza le attività dell'ufficio e non definisce puntualmente i ruoli Impone il proprio punto di vista senza considerare quello dei colleghi	Organizza le attività dell'ufficio ma fatica a definire e far agire i ruoli attesi Tende a considerare il punto di vista dei colleghi	Organizza efficacemente le attività dell'ufficio e definisce i ruoli attesi Considera il punto di vista dei colleghi e cerca la condivisione	Sa organizzare l'ufficio 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 del cittadino	Dà feedback sulle attività realizzate e riorienta i colleghi dell'ufficio solo se sollecitato e si pone giustamente in caso di contrasti tra colleghi ma non è disponibile nel cercare la migliore soluzione nell'interesse dei singoli e del cittadino	Dà feedback sulle attività realizzate e riorienta i colleghi dell'ufficio 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 del cittadino	Dà e chiede sempre il feedback sulle attività realizzate e si pone giustamente in caso di contrasti tra colleghi, è disponibile a cercare la migliore soluzione nell'interesse dei singoli e del cittadino e opera sempre per un clima sereno e collaborativo
Non sa stimolare il senso di appartenenza all'ufficio e alla organizzazione regionale e non lo avverte come un bisogno Non si mostra disponibile al confronto e all'ascolto delle parti	Stimola il senso di appartenenza all'ufficio ed all'organizzazione regionale solo se sollecitato E' disponibile al confronto e all'ascolto delle parti solo se sollecitato	Sa stimolare il senso di appartenenza all'ufficio ed alla organizzazione regionale E' disponibile al confronto e all'ascolto delle parti evitando atteggiamenti di parzialità	Stimola il senso di appartenenza all'ufficio ed alla organizzazione regionale, coglie i segnali di insoddisfazione ed è disponibile al confronto e all'ascolto, evitando di essere di parte e creando le condizioni perchè 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. E' consapevole della necessità di semplificare i processi	Propone soluzioni innovative con uno sguardo d'insieme nel rispetto dei ruoli. Recepisce i cambiamenti e rivede 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 a fatica sperimenta 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 sperimentati, valutandone l'impatto sui risultati ed il valore per il cittadino
Raramente produce idee originali per trarne spunti di applicazione innovativa. Non sempre reagisce positivamente a cambi di programma e non collabora attivamente per affrontare il cambiamento	Tende a produrre e accogliere idee originali dalle quali trarre spunti di innovazione Desidera più tempo per accettare i cambi di programma 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 a cambi di programma e collabora attivamente per affrontare il cambiamento	Produce e accoglie idee originali dalle quali trarre spunti di innovazione e crea un clima favorevole affinché i colleghi facciano lo stesso Accetta i cambiamenti come fonte di nuove opportunità e li promuove verso il gruppo anticipando i possibili fattori di resistenza
Evita di verificare la fattibilità delle idee o delle soluzioni individuate e si limita ad eseguire il compito Non dimostra la necessaria flessibilità per applicare trasmettere le nuove strategie di cambiamento	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	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	Verifica sempre la fattibilità di idee o soluzioni e anticipa e gestisce quelle potenzialmente critiche. Promuove il cambiamento agendo in maniera propositiva nel trasmettere le nuove strategie

Sviluppo e trasferimento delle competenze

Sviluppo e trasferimento delle competenze: Adattare il linguaggio per la trasmissione del sapere e identificare, sviluppare e patrimonializzare le competenze fondamentali per la propria professione e per quella dei colleghi/collaboratori. Disponibilità a trasmettere le proprie competenze

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non trasmette il sapere con un linguaggio appropriato	Tende a utilizzare un linguaggio appropriato alla maturità professionale dell'interlocutore nella trasmissione del sapere senza però riuscirci in maniera efficace	Utilizza abitualmente un linguaggio appropriato per la trasmissione del sapere	Utilizza abitualmente un linguaggio appropriato per la trasmissione del sapere ed è in grado di coinvolgere attivamente gli interlocutori
Non identifica e sintetizza le conoscenze e capacità fondamentali per la propria professione e quella dei colleghi	Tende a identificare e sintetizzare le conoscenze e capacità fondamentali per la propria professione e quella dei colleghi ma non le trasmette in maniera sintetica e appropriata	Identifica e trasmette le conoscenze e capacità fondamentali per la propria professione e quella dei colleghi in maniera sintetica e appropriata	Identifica e trasmette le conoscenze e capacità fondamentali per la propria professione e quella dei colleghi in maniera sintetica e appropriata e verifica puntualmente l'efficacia del loro apprendimento
Non trasmette le informazioni utili per migliorare e facilitare il lavoro dei colleghi	Trasmette le informazioni utili per migliorare e facilitare il lavoro dei colleghi ma non si cura della loro comprensione	Trasmette le informazioni utili per il lavoro dei colleghi e ne verifica la reale comprensione	Trasmette le informazioni utili per il lavoro dei colleghi, ne verifica la reale comprensione ed il trasferimento nei processi di lavoro
Non è disponibile a trasmettere le proprie competenze	È disponibile a trasmettere le proprie competenze solo se sollecitato	È disponibile a trasmettere le proprie competenze	È disponibile a trasmettere le proprie competenze e sa creare un clima favorevole affinché gli altri facciano altrettanto

Pensiero strategico

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

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non ha una visione complessiva del proprio lavoro, dell'ufficio e dei processi di riferimento	Tende ad avere una visione complessiva del proprio lavoro e dell'ufficio	Ha una visione complessiva del proprio lavoro e dell'ufficio e prova a collocare un fatto, un'informazione e una decisione in un contesto più ampio di quello in cui appare	Ha una visione complessiva del proprio lavoro e dell'ufficio e colloca un fatto, un'informazione, una decisione in un contesto più ampio di quello in cui appare.
Raramente elabora ipotesi e scenari futuri	Tende ad elaborare ipotesi e scenari futuri con risultati altalenanti	Elabora ipotesi e scenari futuri per anticipare l'evoluzione dei fenomeni	Elabora ipotesi e scenari futuri per anticipare l'evoluzione dei fenomeni e coinvolge colleghi nel creare soluzioni
Non collega 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

Auto-organizzazione

Auto-organizzazione: Organizzare il proprio lavoro in autonomia ma in piena sintonia con gli obiettivi, i tempi e le modalità condivise nel gruppo e nell'U.O.

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non organizza il lavoro autonomamente ed aspetta sempre direttive dagli altri	Tende ad organizzare il lavoro autonomamente ma ricerca l'approvazione da parte dei colleghi o del dirigente	Organizza il lavoro autonomamente e non aspetta direttive dagli altri	Organizza il lavoro autonomamente ed è in grado di orientare i comportamenti dei propri colleghi
Organizza il proprio lavoro senza tenere conto delle esigenze dell'ufficio	Tende ad organizzare il proprio lavoro tenendo conto delle esigenze dell'ufficio o del gruppo di lavoro	Organizza il proprio lavoro tenendo conto delle esigenze dell'ufficio/ gruppo di lavoro	Organizza il proprio lavoro tenendo conto delle esigenze dell'ufficio/ gruppo di lavoro ed è in grado di gestire con flessibilità le proprie attività in funzione delle esigenze di servizio
Non rispetta i tempi della programmazione	Rispetta in autonomia i tempi della programmazione solo se sollecitato	Rispetta in autonomia i tempi della programmazione	Rispetta in autonomia i tempi della programmazione e gestisce con lucidità tutto ciò che ne esula senza per questo mettere in discussione l'organizzazione del lavoro
Non utilizza al meglio il proprio tempo lavorativo	Utilizza al meglio il proprio tempo lavorativo solo se sollecitato	Utilizza al meglio il proprio tempo lavorativo e definisce priorità, per il proprio ambito di responsabilità, richiedendo la supervisione al dirigente	Utilizza al meglio il proprio tempo lavorativo e definisce priorità, per il proprio ambito di responsabilità, in autonomia

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 dalla prassi	E' pronto a farsi carico di attività che esulano dalla prassi mantenendo uno spirito fortemente orientato alla 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 nell'ambito delle proprie attività e responsabilità Non si scoraggia e ricerca soluzioni innovative e condivise
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 critica ma non polemica e si attiva per appoggiare 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/ufficio, non partecipa alle riunioni, lavora in modo isolato, non frequenta i corsi di aggiornamento/formazione	Partecipa al lavoro ed alle riunioni di ufficio ed ai corsi di aggiornamento/formazione solo se stimolato	Partecipa al lavoro, alle riunioni di ufficio ed ai corsi di aggiornamento/formazione con impegno e motivazione	Partecipa al lavoro, alle riunioni di ufficio ed ai corsi di aggiornamento/formazione con impegno e motivazione, lavora nel gruppo/ufficio in modo propositivo e stimola colleghi e collaboratori a fare altrettanto
Svolge le attività che sono di sua competenza in modo poco autonomo, ricorrendo frequentemente all'aiuto dei colleghi	Non sempre svolge le attività che sono di sua competenza in modo sufficientemente autonomo, ricorrendo all'aiuto dei colleghi	Svolge le attività che sono di sua competenza in modo autonomo, ricorrendo all'aiuto dei colleghi in rare eccezioni	Svolge le attività di sua competenza in modo autonomo e dà supporto ai colleghi in difficoltà
Di fronte alle difficoltà spesso si demotiva perdendo di vista l'obiettivo prefissato	Talvolta ha bisogno di 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 della Regione e dell'ufficio	Tende ad avere un comportamento coerente con la mission della Regione e dell'ufficio senza però riuscirvi efficacemente	Ha un comportamento coerente con la mission della Regione e dell'ufficio ed orienta il proprio comportamento al rispetto dei valori della Regione	Ha un comportamento coerente con la mission della Regione e dell'ufficio e orienta il proprio comportamento e quello dei colleghi al rispetto dei valori della Regione

Orientamento all'efficienza

Orientamento all'efficienza: Operare per l'eliminazione degli sprechi e delle inefficienze e per un costante miglioramento dei livelli di servizio resi all'interno ed all'esterno dell'Amministrazione

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
È discontinuo, non ha metodo e non è veloce	Cerca di utilizzare un metodo di lavoro e si impegna	Ha metodo ed è veloce	Lavora con sistematicità e velocità e orienta in tal senso i comportamenti dei colleghi
Non dà il giusto peso al rispetto di scadenze e tempi previsti	Dà il giusto peso al rispetto di scadenze e tempi previsti ma non sempre vi riesce	Rispetta le scadenze e i tempi previsti	Rispetta sempre le scadenze e i tempi previsti e orienta in tal senso i comportamenti dei colleghi
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 dei colleghi

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 moltiplicare il proprio tempo	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 dell'ufficio

Programmazione e organizzazione

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

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

Gestione progetti/processi

Gestione progetti/processi: Garantire una continua ed appropriata verifica dell'avanzamento dei progetti e intervenire a correzione di eventuali scostamenti, al fine di assicurare il raggiungimento degli obiettivi fissati. Semplificare i processi di lavoro

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non applica le tecniche per la gestione dei progetti	Applica le tecniche per la gestione dei progetti solo se sollecitato	Applica in maniera adeguata alla situazione le tecniche per la gestione dei progetti	Applica in maniera adeguata alla situazione le tecniche per la gestione dei progetti e talvolta propone nuove soluzioni per migliorare la qualità del progetto
Non utilizza gli indicatori a disposizione per assicurare un adeguato monitoraggio e controllo delle attività e dei risultati dei progetti	Utilizza gli indicatori a disposizione per assicurare un adeguato monitoraggio e controllo delle attività e dei risultati solo se sollecitato	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 ma solo quando gli vengono segnalate nuove opportunità di miglioramento	E' disponibile a rimettere 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

Tensione al risultato

Tensione al risultato: Orientare la gestione delle attività, dei tempi, delle risorse tenendo sempre sotto controllo il raggiungimento degli obiettivi assegnati

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non ricerca tutte le possibili strategie per conseguire il risultato	Ricerca e individua tutte le possibili strategie per conseguire il risultato solo se sollecitato	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 urgenza e tende a non scoraggiarsi di fronte ad errori e ad insuccessi	Riconosce le priorità nella prospettiva di raggiungere il risultato di maggior valore per il cittadino e non si scoraggia di fronte ad errori e ad insuccessi	Agisce solo per priorità e nella prospettiva di raggiungere il risultato di maggior valore per il cittadino e non si scoraggia di fronte ad errori e insuccessi
Non monitora le attività, tenendo sotto controllo le diverse variabili connesse	Si sforza di monitorare le attività ma perde di vista variabili non direttamente controllabili	Monitora le attività, tenendo sotto controllo le diverse variabili connesse	Monitora le attività, tenendo sotto controllo le diverse variabili connesse, valutando opportuni correttivi e gestendo il cambiamento se richiesto o necessario
Non si attiva per superare gli ostacoli	Si attiva per superare gli ostacoli ma non si pone standard elevati di performance	Si pone standard elevati di performance e si attiva per superare gli ostacoli	Si pone standard elevati di performance, si attiva per superare gli ostacoli e orienta il comportamento dei colleghi a fare altrettanto

Comunicazione e ascolto

Comunicazione e ascolto: attivare lo scambio costante e alla pari con il cittadino e il collega, avere la capacità di mettersi nei panni dell'altro 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 del cittadino e del collega.	Si sforza di ascoltare con attenzione e comprendere senza pregiudizio le richieste del cittadino e del collega	Ascolta con attenzione e comprende senza pregiudizio le richieste del cittadino e del collega	Ascolta con attenzione e comprende senza pregiudizio le richieste del cittadino e del collega e tiene conto del punto di vista del cittadino e del collega
Non riesce a provocare lo scambio di informazioni con il cittadino e il collega	Provoca in maniera discontinua e non abituale lo scambio di informazioni con il cittadino e il collega	Riesce ad attivare lo scambio alla pari di informazioni chiare e approfondite con il cittadino e il collega	Ricerca attivamente conferme per accertarsi che lo scambio con il cittadino e il collega sia stato chiaro e approfondito
non riesce a mettersi nei panni del cittadino e del collega	Tende ad adattare la propria comunicazione in funzione del cittadino e del collega ma non sempre vi riesce	Adatta la propria comunicazione e la rende comprensibile al cittadino 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 del cittadino e del collega all'ascolto reciproco