

DIZIONARIO DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI ATTESI

Art 9 D.Lgs. 150/2009 e LG del Dip. FP n° 5/2019

La valutazione individuale della performance, come meglio precisato nel SMVP, è l'esito di un sistema articolato e di diversi ambiti di valutazione (la performance organizzativa/la performance individuale/i comportamenti organizzativi agiti).

I comportamenti organizzativi misurano come gli obiettivi sono stati raggiunti, attraverso il confronto tra comportamenti attesi e quelli agiti da ciascun dipendente nel corso del periodo di riferimento.

Il presente dizionario contiene un elenco dei comportamenti organizzativi attesi dai dipendenti e dal Segretario Generale dell'Autorità di Sistema Portuale del Mar Ionio in relazione al ruolo e alla funzione ricoperta, corredandoli delle necessarie definizioni e fornendo una serie di indicatori di osservazione (descrittori comportamentali).

Ogni responsabile/valutatore è tenuto quindi, nel suo ruolo di "gestore" di persone, a farsi portavoce ed esempio agendo comportamenti aderenti a quelli attesi.

I comportamenti organizzativi devono avere in generale alcune caratteristiche:

- devono essere osservabili (il valutato deve essere in grado di porre in essere i comportamenti);
- devono essere correlati alle funzioni assegnate/svolte ed al ruolo ricoperto dal valutato;
- devono rappresentare un'area di miglioramento del valutato, in modo da rappresentare uno specifico obiettivo di crescita in ottica di sviluppo positivo;
- possono rappresentare un'area di eccellenza del valutato (per differenziare e riconoscere il merito, anche in relazione al punto precedente);
- devono essere "pochi" (non oltre tre comportamenti per i responsabili e almeno due per il restante personale).

Il dizionario è suddiviso in **quattro sezioni**, che distinguono i comportamenti organizzativi attesi dal Segretario Generale, dai Dirigenti, dai dipendenti inquadrati al livello di Quadro (A e B) e 1° livello e da quelli inquadrati dal II° al VI° livello del CCNL dei Lavoratori dei Porti.

Ciascun comportamento organizzativo, cui sarà assegnato un relativo peso, è definito da quattro descrittori comportamentali (comportamenti elementari osservabili) ognuno dei quali corrisponde a un diverso livello di valutazione (Critico - In sviluppo - Buono - Ottimo). I descrittori supportano il valutatore in quanto restringono l'area della discrezionalità dello stesso e consentono di identificare con più precisione il percorso di sviluppo da compiere da parte del valutato. L'attenzione al contenuto dei descrittori guida il valutatore:

- ***nella fase di assegnazione del comportamento atteso da sviluppare in sede di colloquio iniziale;***
- durante tutto l'anno per l'osservazione del progresso auspicato;
- nel colloquio finale per oggettivizzare il più possibile la valutazione sull'area dei comportamenti organizzativi.

In sede di valutazione si procede a valutare ciascun descrittore scegliendo tra i quattro possibili livelli / valori:

Critico	>	0 – 25%
In sviluppo	>	26 - 50%
Buono	>	51 - 75%
Ottimo	>	76 - 100%

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

Il valore finale di tutti i comportamenti sarà la media aritmetica dei punteggi di tutti i comportamenti attribuiti.

Annualmente saranno assegnati dal valutatore a ciascun valutato **almeno tre comportamenti attesi** scelti tra quelli previsti nel presente dizionario per i diversi cluster di riferimento.

Al Segretario Generale e ai Dirigenti è sempre attribuito il “*Comportamento: Valutazione e feedback continuo*”, il quale nell’ambito della media ponderata dei punteggi di tutti i comportamenti ha un peso pari al 40%.

SEZ. A – Griglia dei Comportamenti Organizzativi del Segretario Generale

Comportamento: Leadership Partecipata

Esprime il comportamento di guida e gestione del gruppo di lavoro e l'incoraggiamento a prendere decisioni collettive per arrivare a risultati il più possibile condivisi. Esprime inoltre comportamenti che includono il lasciare margini di libertà e autonomia adeguati nella gestione del lavoro, garantire una equilibrata suddivisione dei compiti e ruoli, creare consenso e spirito di collaborazione nel gruppo, spronando ciascuno a dare il proprio contributo.

Livello	Critico	In sviluppo	Buono	Ottimo	Punteggio assegnato
	Non tiene conto delle peculiarità professionali e individuali dei componenti del gruppo e non sa valorizzarle in maniera adeguata nella suddivisione dei compiti e dei ruoli. Non sa rendere l'ambiente lavorativo adeguato allo sviluppo delle capacità professionali e personali	Tiene conto solo in parte delle peculiarità professionali e individuali dei componenti del gruppo e non sempre riesce a valorizzarle in maniera adeguata nella suddivisione dei compiti e dei ruoli. Sa rendere l'ambiente lavorativo solo in parte adeguato allo sviluppo delle capacità professionali e personali	Tiene conto delle peculiarità professionali e individuali dei componenti del gruppo e le valorizza in maniera adeguata nella suddivisione dei compiti e dei ruoli. Sa rendere l'ambiente lavorativo adeguato allo sviluppo delle capacità professionali e personali	Tiene conto delle peculiarità professionali e individuali dei componenti del gruppo e coglie ogni occasione per valorizzarle nella suddivisione dei compiti e dei ruoli. Sprona ogni componente al miglioramento proprio e del gruppo unitariamente inteso. Spinge le persone a contribuire affinché l'ambiente di lavoro sia un luogo di stimoli e di sviluppo delle capacità professionali e personali	
	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
	Impone il proprio punto di vista, non tollera confronti o contrapposizioni e tende a reagire in maniera non congrua	Evita le situazioni conflittuali per non lasciarsi coinvolgere	Sa negoziare e gestire i conflitti, quando si presentano, mantenendo un comportamento equilibrato	Previene i conflitti incentivando confronti costruttivi tra i collaboratori	
	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)

Dizionario dei comportamenti organizzativi attesi

Non crea un buon equilibrio lavorativo nel gruppo e non mantiene un buon livello di obiettività ed equità anche nelle situazioni complesse o di conflitto	Sa creare solo in parte un buon equilibrio lavorativo nel gruppo, non sempre mantenendo un buon livello di obiettività ed equità anche nelle situazioni complesse o di conflitto	Sa creare un buon equilibrio lavorativo nel gruppo, mantenendo un buon livello di obiettività ed equità anche nelle situazioni complesse o di conflitto	Sa creare un ottimo equilibrio lavorativo nel gruppo. Mantiene un buon livello di obiettività ed equità anche nelle situazioni complesse o di conflitto, nel quale il gruppo si riconosce	
Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
Non è aperto all'ascolto e al confronto. Non garantisce la circolarità delle informazioni	Aperto solo parzialmente all'ascolto. Tende a non sollecitare l'integrazione lavorativa e il confronto come momento di coinvolgimento del gruppo.	Favorisce abitualmente l'integrazione di attività e processi anche complementari. È aperto all'ascolto e al confronto e organizza periodicamente incontri del gruppo di lavoro	Ricerca in modo sistematico l'integrazione organizzativa favorendo la comunicazione e la collaborazione tra colleghi. È aperto all'ascolto e cerca quotidianamente il confronto come momento di coinvolgimento del gruppo per il raggiungimento di un obiettivo comune	
Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
				Media aritmetica punteggi

SEZ. A – Griglia dei Comportamenti Organizzativi del Segretario Generale

Comportamento: Management e Orientamento al risultato					
Esprime la tendenza a proporre soluzioni innovative orientate al risultato, ponendo obiettivi chiari e raggiungibili e trasferendo ai collaboratori le informazioni necessarie per portare avanti il lavoro. Risponde con flessibilità e positività ai cambiamenti e agli eventi inattesi, trasformando le criticità in opportunità.					
Livello	Critico	In sviluppo	Buono	Ottimo	Punteggio assegnato
	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 nuovi metodi di lavoro	Propone e accoglie abitualmente idee originali dalle quali trarre spunti di applicazione innovativa	Propone soluzioni alternative con metodi di lavoro diversi da quelli già sperimentati, valutandone l'impatto sui risultati ed il valore, attento a mantenere un clima favorevole con i collaboratori	
	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
	Non trasmette le informazioni utili per facilitare e migliorare il lavoro dei colleghi	Trasmette le informazioni utili per migliorare e facilitare il lavoro dei collaboratori ma non si assicura che siano comprese dagli stessi	Trasmette le informazioni utili per il lavoro dei colleghi e ne verifica la reale comprensione	Identifica e trasmette in modo appropriato le conoscenze fondamentali per il proprio lavoro e per quello dei colleghi/collaboratori e verifica puntualmente l'efficacia del processo di apprendimento	
	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
	Reagisce negativamente a cambi di programma e non collabora attivamente per affrontare il cambiamento	Ha necessità di supporto per adeguarsi al cambiamento	Reagisce positivamente a cambi di programma e collabora attivamente per affrontare il cambiamento	Reagisce positivamente a cambi di programma, coinvolgendo i propri colleghi/collaboratori per facilitare il cambiamento limitandone gli impatti negativi	
	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)

					Media aritmetica punteggi
--	--	--	--	--	----------------------------------

SEZ. A – Griglia dei Comportamenti Organizzativi del Segretario Generale

Comportamento: Valutazione e feedback continuo					
Esprime le capacità di diffondere una adeguata cultura della valutazione, intesa come la consapevolezza dell'utilità dei processi di valutazione ai fini del miglioramento continuo, che si realizza con una chiara definizione degli oggetti di valutazione, una condivisione degli stessi e una adeguata differenziazione dei giudizi. Comprende comportamenti volti a garantire, in una modalità organizzata e sistemica, momenti di confronto coi propri collaboratori per valutarne capacità e prestazioni e per fornire feedback costanti sul loro operato.					
Livello	Critico	In sviluppo	Buono	Ottimo	Punteggio assegnato
	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	
	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
	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.	
	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
	Non dà feedback sulle attività realizzate e non riorienta i comportamenti	Dà feedback sulle attività realizzate ma non riorienta i	Dà feedback sulle attività realizzate e riorienta in parte i comportamenti che	Dà e richiede sistematicamente il feedback sulle attività realizzate. Motiva i	

Dizionario dei comportamenti organizzativi attesi

	che necessitano di miglioramento	comportamenti che necessitano di miglioramento	necessitano di miglioramento coinvolgendo il collaboratore	comportamenti "virtuosi" dei collaboratori e riorienta i comportamenti negativi definendo interventi di sviluppo individuale	
	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
	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	
	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
					Media aritmetica punteggi

SEZ. A – Griglia dei Comportamenti Organizzativi del Segretario Generale

Comportamento: Rappresentanza dell'Ente					
Capacità di rappresentare l'Ente all'esterno, costruendo e mantenendo reti di relazioni con altri Enti, imprese e organizzazioni, pubbliche e private.					
Livello	Critico	In sviluppo	Buono	Ottimo	Punteggio assegnato
	Non ritiene utile e non diffonde le informazioni e le conoscenze in modo coerente con gli indirizzi, le politiche e le strategie dell'Ente	Condivide e diffonde raramente e senza comprenderne appieno l'utilità le informazioni e le conoscenze in modo coerente con gli indirizzi, le politiche e le strategie dell'Ente	Condivide e diffonde all'esterno le informazioni e le conoscenze in modo coerente con gli indirizzi, le politiche e le strategie dell'Ente	Condivide e diffonde all'esterno le informazioni e le conoscenze in modo sistematico e coerente con gli indirizzi, le politiche e le strategie dell'Ente, comprendendone pienamente il senso e l'utilità per lo sviluppo della comunità di riferimento	

Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
Cerca di evitare le occasioni di rappresentanza e qualora sia chiamato a farlo rappresenta l'Ente in modo inadeguato rischiando di compromettere la sua immagine	Qualora sia chiamato a rappresentare l'Ente all'esterno, lo fa in modo adeguato ma è incerto sui comportamenti da tenere e ha spesso bisogno di suggerimenti e di rassicurazioni	Rappresenta l'Ente all'esterno in modo adeguato e con consapevolezza dei comportamenti corretti da tenere	Rappresenta l'Ente all'esterno in modo autorevole e con piena consapevolezza dei comportamenti da adottare per veicolare la sua immagine e le sue finalità	
Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
Non comprende la peculiarità del ruolo e della funzione di chi lavora in una pubblica amministrazione e non ha senso dell'Istituzione	Comprende la peculiarità del ruolo e della funzione di chi lavora in una pubblica amministrazione e ha senso dell'Istituzione, anche se in modo discontinuo e a volte opportunistico	Comprende la peculiarità del ruolo e della funzione di chi lavora in una pubblica amministrazione e ha senso dell'Istituzione	È pienamente consapevole della peculiarità del ruolo e della funzione di chi lavora in una pubblica amministrazione, è orgoglioso di farne parte. Ha un grande senso dell'Istituzione e non esita ad evidenziarlo nei suoi comportamenti quotidiani e nelle relazioni con i colleghi	
Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
Non comprende l'utilità e l'importanza di costruire relazioni interistituzionali per la realizzazione delle finalità dell'Ente e non agisce consapevolmente in tal senso	Pur comprendendo l'utilità e l'importanza di costruire relazioni interistituzionali per la realizzazione delle finalità dell'Ente, non è in grado e non riesce ad agire consapevolmente in tal senso, se non in modo discontinuo e parziale	Comprende l'utilità e l'importanza di costruire relazioni interistituzionali per la realizzazione delle finalità dell'Ente ed agisce in modo consapevole per costruire una ampia rete di relazioni e contatti esterni	È pienamente consapevole che l'Ente è in grado di realizzare le proprie finalità istituzionali solo all'interno di una ampia rete di relazioni interistituzionali ed agisce sempre consapevolmente per costruire e arricchire in prima persona un ampio network di relazioni nel contesto in cui opera, allargando e promuovendo tra i colleghi tale comportamento proattivo	

	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
					Media aritmetica punteggi

SEZ. A – Griglia dei Comportamenti Organizzativi del Segretario Generale

Comportamento: Pensiero Strategico					
Si riferisce a comportamenti che esprimono la capacità di 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	In sviluppo	Buono	Ottimo	Punteggio assegnato
	Non ha una visione complessiva del proprio lavoro, della propria struttura e dei processi di riferimento	Tende ad avere una visione complessiva del proprio lavoro, della propria struttura e dei processi di riferimento	Ha una visione complessiva del proprio lavoro e della propria struttura e prova a collocare un fatto, un'informazione e una decisione in un contesto più ampio di quello in cui immediatamente appare	Ha una visione complessiva del proprio lavoro e della propria struttura, e colloca un fatto, un'informazione, una decisione in un contesto più ampio di quello in cui immediatamente appare	
	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
	Raramente elabora ipotesi e scenari futuri	Tende ad elaborare ipotesi e scenari futuri con risultati altalenanti	Elabora ipotesi e scenari futuri al fine di anticipare l'evoluzione dei fenomeni	Elabora ipotesi e scenari futuri al fine di anticipare l'evoluzione dei fenomeni e coinvolge colleghi e collaboratori nel processo ideativo	
	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
	Non collega le situazioni attuali con la storia dell'organizzazione, le	Solo se direttamente interessato collega le situazioni attuali con la storia	Collega le situazioni attuali con la storia dell'organizzazione, le	Abitualmente collega le situazioni attuali con la storia dell'organizzazione, le	

Dizionario dei comportamenti organizzativi attesi

esperienze, i casi analoghi già presentatisi in passato	dell'organizzazione, le esperienze, i casi analoghi già presentatisi in passato	esperienze, i casi analoghi già presentatisi in passato	esperienze, i casi analoghi già presentatisi, per avere una percezione più chiara ed efficace del presente	
Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
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	
Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
				Media aritmetica punteggi

SEZ. A – Griglia dei Comportamenti Organizzativi del Segretario Generale

Comportamento: Programmazione e Organizzazione					
Identifica comportamenti che manifestano la capacità di 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	In sviluppo	Buono	Ottimo	Punteggio assegnato
	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	
	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
	Non organizza il lavoro individuandone le diverse variabili, le priorità e i tempi. Non organizza le attività del gruppo, non definisce il lavoro né assegna ruoli.	Tende a organizzare il lavoro individuandone le diverse variabili, le priorità e i tempi. Comunica le attività, cerca di definire ruoli e compiti ma non in maniera efficace	Organizza il lavoro individuandone le diverse variabili, le priorità e i tempi. Orienta e coinvolge i membri verso obiettivi comuni, fornendo guide e feedback	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. Organizza e comunica efficacemente	
	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
	Si disinteressa dal trovare modalità operative e/o organizzative per raggiungere i risultati considerando l'impiego opportuno delle risorse (umane, tecniche ed economiche)	Si adopera anche se non sempre ci riesce per trovare modalità operative e/o organizzative per raggiungere i risultati con il migliore impiego di risorse (umane, tecniche ed economiche)	Abitualmente trova modalità operative e/o organizzative per raggiungere i risultati con il migliore impiego di risorse (umane, tecniche ed economiche)	Ricerca sistematicamente modalità operative e/o organizzative per raggiungere i risultati con il migliore impiego di risorse (umane, tecniche ed economiche) e coinvolgendo tutto il team nelle varie fasi del processo/progetto	

Dizionario dei comportamenti organizzativi attesi

	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
	Non dimostra sensibilità agli aspetti economici (attenzione ai costi-benefici, efficienza-qualità, risorse-risultati) rispetto alle attività di pertinenza	Pur riconoscendone l'importanza dimostra sensibilità agli aspetti economici (attenzione ai costi-benefici, efficienza-qualità, risorse-risultati) rispetto alle attività di pertinenza solo se sollecitato o in modo parziale	Riconosce l'importanza delle variabili economiche (attenzione ai costi-benefici; efficienza-qualità; risorse-risultati) rispetto alle attività di pertinenza	Riconosce l'importanza delle variabili economiche (attenzione ai costi-benefici; efficienza-qualità; risorse-risultati) rispetto alle attività di pertinenza ed orienta l'attenzione del gruppo di lavoro	
	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
					Media aritmetica punteggi

SEZ. B – Griglia dei Comportamenti Organizzativi del Personale Dirigenziale

Comportamento: Leadership Partecipata

Esprime il comportamento di guida e gestione del gruppo di lavoro e l'incoraggiamento a prendere decisioni collettive per arrivare a risultati il più possibile condivisi. Esprime inoltre comportamenti che includono il lasciare margini di libertà e autonomia adeguati nella gestione del lavoro, garantire una equilibrata suddivisione dei compiti e ruoli, creare consenso e spirito di collaborazione nel gruppo, spronando ciascuno a dare il proprio contributo.

Livello	Critico	In sviluppo	Buono	Ottimo	Punteggio assegnato
	Non tiene conto delle peculiarità professionali e individuali dei componenti del gruppo e non sa valorizzarle in maniera adeguata nella suddivisione dei compiti e dei ruoli. Non sa rendere l'ambiente lavorativo adeguato allo sviluppo delle capacità professionali e personali	Tiene conto solo in parte delle peculiarità professionali e individuali dei componenti del gruppo e non sempre riesce a valorizzarle in maniera adeguata nella suddivisione dei compiti e dei ruoli. Sa rendere l'ambiente lavorativo solo in parte adeguato allo sviluppo delle capacità professionali e personali	Tiene conto delle peculiarità professionali e individuali dei componenti del gruppo e le valorizza in maniera adeguata nella suddivisione dei compiti e dei ruoli. Sa rendere l'ambiente lavorativo adeguato allo sviluppo delle capacità professionali e personali	Tiene conto delle peculiarità professionali e individuali dei componenti del gruppo e coglie ogni occasione per valorizzarle nella suddivisione dei compiti e dei ruoli. Sprona ogni componente al miglioramento proprio e del gruppo unitariamente inteso. Spinge le persone a contribuire affinché l'ambiente di lavoro sia un luogo di stimoli e di sviluppo delle capacità professionali e personali	
	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
	Impone il proprio punto di vista, non tollera confronti o contrapposizioni e tende a reagire in maniera non congrua	Evita le situazioni conflittuali per non lasciarsi coinvolgere	Sa negoziare e gestire i conflitti, quando si presentano, mantenendo un comportamento equilibrato	Previene i conflitti incentivando confronti costruttivi tra i collaboratori	
	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
	Non crea un buon equilibrio lavorativo nel gruppo e non mantiene un buon livello di obiettività ed equità anche nelle situazioni complesse o di conflitto	Sa creare solo in parte un buon equilibrio lavorativo nel gruppo, non sempre mantenendo un buon livello di obiettività ed equità anche nelle situazioni complesse o di conflitto	Sa creare un buon equilibrio lavorativo nel gruppo, mantenendo un buon livello di obiettività ed equità anche nelle situazioni complesse o di conflitto	Sa creare un ottimo equilibrio lavorativo nel gruppo. Mantiene un buon livello di obiettività ed equità anche nelle situazioni complesse o di conflitto, nel quale il gruppo si riconosce	

	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
	Non è aperto all'ascolto e al confronto. Non garantisce la circolarità delle informazioni	Aperto solo parzialmente all'ascolto. Tende a non sollecitare l'integrazione lavorativa e il confronto come momento di coinvolgimento del gruppo.	Favorisce abitualmente l'integrazione di attività e processi anche complementari. È aperto all'ascolto e al confronto e organizza periodicamente incontri del gruppo di lavoro	Ricerca in modo sistematico l'integrazione organizzativa favorendo la comunicazione e la collaborazione tra colleghi. È aperto all'ascolto e cerca quotidianamente il confronto come momento di coinvolgimento del gruppo per il raggiungimento di un obiettivo comune	
	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
					Media aritmetica punteggi

SEZ. B – Griglia dei Comportamenti Organizzativi del Personale Dirigenziale

Comportamento: Management e Orientamento al risultato

Esprime la tendenza a proporre soluzioni innovative orientate al risultato, ponendo obiettivi chiari e raggiungibili e trasferendo ai collaboratori le informazioni necessarie per portare avanti il lavoro. Risponde con flessibilità e positività ai cambiamenti e agli eventi inattesi, trasformando le criticità in opportunità.

Livello	Critico	In sviluppo	Buono	Ottimo	Punteggio assegnato
	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 nuovi metodi di lavoro	Propone e accoglie abitualmente idee originali dalle quali trarre spunti di applicazione innovativa	Propone soluzioni alternative con metodi di lavoro diversi da quelli già sperimentati, valutandone l'impatto sui risultati ed il valore, attento a mantenere un clima favorevole con i collaboratori	
	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)

	Non trasmette le informazioni utili per facilitare e migliorare il lavoro dei colleghi	Trasmette le informazioni utili per migliorare e facilitare il lavoro dei collaboratori ma non si assicura che siano comprese dagli stessi	Trasmette le informazioni utili per il lavoro dei colleghi e ne verifica la reale comprensione	Identifica e trasmette in modo appropriato le conoscenze fondamentali per il proprio lavoro e per quello dei colleghi/collaboratori e verifica puntualmente l'efficacia del processo di apprendimento	
	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
	Reagisce negativamente a cambi di programma e non collabora attivamente per affrontare il cambiamento	Ha necessità di supporto per adeguarsi al cambiamento	Reagisce positivamente a cambi di programma e collabora attivamente per affrontare il cambiamento	Reagisce positivamente a cambi di programma, coinvolgendo i propri colleghi/collaboratori per facilitare il cambiamento limitandone gli impatti negativi	
	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
					Media aritmetica punteggi

SEZ. B – Griglia dei Comportamenti Organizzativi del Personale Dirigenziale

Comportamento: Relazioni e Networking					
Comprende la capacità di comunicare con chiarezza informazioni, compiti, responsabilità, curandone il linguaggio e la relazione comunicativa in relazione all'interlocutore, allo scopo di migliorare i processi attraverso il lavoro di gruppo. Comprende anche la capacità di ricevere e fornire costantemente feedback sul proprio operato e su quello altrui, per evitare ambiguità o conflitti. Si manifesta anche con un atteggiamento congruo a rappresentare l'organizzazione nelle relazioni interne ed esterne.					
Livello	Critico	In sviluppo	Buono	Ottimo	Punteggio assegnato
	Tendenzialmente solitario, evita il dialogo o le comunicazioni in generale	Dialoga e risponde in tempi utili solo se sollecitato	Adatta la propria comunicazione in relazione al suo interlocutore	Si esprime con chiarezza in relazione al suo interlocutore, ascolta e ricerca feedback per accertarsi che la	

				comunicazione sia stata compresa	
	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
	Non comprende l'importanza delle reti inter-istituzionali e non agisce in modo da valorizzare l'organizzazione	Comprende l'importanza delle reti inter-istituzionali ma tende a sottrarsi a ruoli di rappresentanza o a non comportarsi in maniera consona	Rappresenta l'Ente all'esterno in modo adeguato e con consapevolezza dei comportamenti corretti da tenere	Rappresenta l'ente in modo autorevole, mostra un grande senso dell'istituzione ed orgoglio	
	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
	Non si integra coi membri del gruppo di lavoro, non contribuisce al lavoro di gruppo, non rispetta le regole e i ruoli	Tende a integrarsi ma non riesce a collaborare su obiettivi comuni; è focalizzato sul proprio compito	Collabora all'obiettivo/attività comuni fornendo il proprio apporto, nel rispetto di ruoli e compiti	Contribuisce efficacemente all'obiettivo di gruppo, valorizzando i ruoli e stimolando l'apporto di tutti.	
	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
					Media aritmetica punteggi

SEZ. B – Griglia dei Comportamenti Organizzativi del Personale Dirigenziale

Comportamento: Valutazione e feedback continuo					
Esprime le capacità di diffondere una adeguata cultura della valutazione, intesa come la consapevolezza dell'utilità dei processi di valutazione ai fini del miglioramento continuo, che si realizza con una chiara definizione degli oggetti di valutazione, una condivisione degli stessi e una adeguata differenziazione dei giudizi. Comprende comportamenti volti a garantire, in una modalità organizzata e sistemica, momenti di confronto coi propri collaboratori per valutarne capacità e prestazioni e per fornire feedback costanti sul loro operato.					
Livello	Critico	In sviluppo	Buono	Ottimo	Punteggio assegnato
	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	
	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
	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.	
	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
	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	
	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
	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	
	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
					Media aritmetica punteggi

SEZ. B – Griglia dei Comportamenti Organizzativi del Personale Dirigenziale

Comportamento: Programmazione e organizzazione					
Identifica i comportamenti necessari per definire 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	In sviluppo	Buono	Ottimo	Punteggio assegnato
	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	

Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
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	
Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
Si disinteressa dal trovare modalità operative e/o organizzative per raggiungere i risultati considerando l'impiego opportuno delle risorse (umane, tecniche ed economiche)	Si adopera anche se non sempre ci riesce per trovare modalità operative e/o organizzative per raggiungere i risultati con il migliore impiego di risorse (umane, tecniche ed economiche)	Abitualmente trova modalità operative e/o organizzative per raggiungere i risultati con il migliore impiego di risorse (umane, tecniche ed economiche)	Ricerca sistematicamente modalità operative e/o organizzative per raggiungere i risultati con il migliore impiego di risorse (umane, tecniche ed economiche) e coinvolgendo tutto il team nelle varie fasi del processo/progetto	
Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
Non dimostra sensibilità agli aspetti economici (attenzione ai costi-benefici, efficienza-qualità, risorse-risultati) rispetto alle attività di pertinenza	Pur riconoscendone l'importanza dimostra sensibilità agli aspetti economici (attenzione ai costi-benefici, efficienza-qualità, risorse-risultati) rispetto alle attività di pertinenza solo se sollecitato o in modo parziale	Riconosce l'importanza delle variabili economiche (attenzione ai costi-benefici; efficienza-qualità; risorse-risultati) rispetto alle attività di pertinenza	Riconosce l'importanza delle variabili economiche (attenzione ai costi-benefici; efficienza-qualità; risorse-risultati) rispetto alle attività di pertinenza ed orienta l'attenzione del gruppo di lavoro	
Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)

					Media aritmetica punteggi
--	--	--	--	--	----------------------------------

SEZ. B – Griglia dei Comportamenti Organizzativi del Personale Dirigenziale

Comportamento: pensiero strategico					
Si riferisce a comportamenti che esprimono la capacità di 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	In sviluppo	Buono	Ottimo	Punteggio assegnato
	Non ha una visione complessiva del proprio lavoro, della propria struttura e dei processi di riferimento	Tende ad avere una visione complessiva del proprio lavoro, della propria struttura e dei processi di riferimento	Ha una visione complessiva del proprio lavoro e della propria struttura e prova a collocare un fatto, un'informazione e una decisione in un contesto più ampio di quello in cui immediatamente appare	Ha una visione complessiva del proprio lavoro e della propria struttura, e colloca un fatto, un'informazione, una decisione in un contesto più ampio di quello in cui immediatamente appare	
	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
	Raramente elabora ipotesi e scenari futuri	Tende ad elaborare ipotesi e scenari futuri con risultati altalenanti	Elabora ipotesi e scenari futuri al fine di anticipare l'evoluzione dei fenomeni	Elabora ipotesi e scenari futuri al fine di anticipare l'evoluzione dei fenomeni e coinvolge colleghi e collaboratori nel processo ideativo	
	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
	Non collega le situazioni attuali con la storia dell'organizzazione, le	Solo se direttamente interessato collega le situazioni attuali con la storia dell'organizzazione, le	Collega le situazioni attuali con la storia dell'organizzazione, le	Abitualmente collega le situazioni attuali con la storia dell'organizzazione, le esperienze, i casi analoghi già	

Dizionario dei comportamenti organizzativi attesi

esperienze, i casi analoghi già presentatisi in passato	esperienze, i casi analoghi già presentatisi in passato	esperienze, i casi analoghi già presentatisi in passato	presentatisi, per avere una percezione più chiara ed efficace del presente	
Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
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	
Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
				Media aritmetica punteggi

SEZ. B – Griglia dei Comportamenti Organizzativi del Personale Dirigenziale

Comportamento: Orientamento al risultato					
Comprende quei comportamenti utili per orientare la gestione delle attività, dei tempi, delle risorse tenendo sempre sotto controllo il raggiungimento degli obiettivi assegnati					
Livello	Critico	In sviluppo	Buono	Ottimo	Punteggio assegnato
	Non ricerca tutte le possibili strategie per conseguire il risultato	Ricerca e individua tutte le possibili strategie per conseguire il risultato solo se sollecitato o in modo parziale	Ricerca e individua tutte le possibili strategie per conseguire il risultato e sceglie le più efficaci	Ricerca e individua tutte le possibili strategie per conseguire il risultato e coinvolge i colleghi ed i collaboratori nella scelta delle più efficaci	
	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
	Non riconosce le priorità e si scoraggia di fronte ad errori e ad insuccessi	Lavora prevalentemente con la categoria concettuale dell'urgenza e tende a non scoraggiarsi di fronte ad errori e ad insuccessi	Riconosce le priorità nella prospettiva di raggiungere il risultato di maggior valore per il cittadino e non si scoraggia di fronte ad errori e ad insuccessi	Agisce solo per priorità e nella prospettiva di raggiungere il risultato di maggior valore per il cittadino e non si scoraggia di fronte ad errori e insuccessi	
	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
	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	
	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)

Dizionario dei comportamenti organizzativi attesi

	Non si attiva per superare gli ostacoli	Si attiva per superare gli ostacoli ma non si pone standard elevati di performance	Si pone standard elevati di performance e si attiva per superare gli ostacoli	Si pone standard elevati di performance, si attiva per superare gli ostacoli e orienta il comportamento dei componenti del gruppo a fare altrettanto	
	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
					Media aritmetica punteggi

SEZ. C – Griglia dei comportamenti organizzativi del personale non dirigenziale – Quadro e I livello

Comportamento: Comunicazione, Ascolto e Feedback					
Esprime le capacità di fornire regolarmente feedback sul proprio lavoro, che possano orientare verso il miglioramento della prestazione. Include anche comportamenti relativi ad esprimere ed esporre con chiarezza fatti e concetti a qualsiasi tipo di interlocutore, curando costantemente il linguaggio ed il feedback di ciò che si sta comunicando.					
Livello	Critico	In sviluppo	Buono	Ottimo	Punteggio assegnato
	Evita il dialogo, non risponde in tempi utili. Non fornisce feedback sulle attività realizzate	Fornisce feedback molto basilari, che non aiutano a orientare il lavoro verso il miglioramento	Fornisce feedback chiari e dettagliati, che permettono di comprendere a pieno la prestazione	Fornisce e richiede sistematicamente feedback, cogliendone l'utilità per migliorare la prestazione.	
	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
	Non ascolta o legge con attenzione e non comprende le richieste del cittadino/collega	Si sforza di ascoltare o leggere con attenzione per comprendere senza pregiudizio le richieste del cittadino/collega	Ascolta o legge con attenzione e comprende senza pregiudizio le richieste del cittadino/collega	Ascolta o legge con attenzione e comprende senza pregiudizio le richieste del cittadino/collega, assumendo il punto di vista del proprio interlocutore	
	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
	Non verifica che la comunicazione scritta o verbale sia stata chiara, comprensibile ed esaustiva per l'interlocutore	Chiede, in maniera discontinua, conferme per accertarsi che la comunicazione scritta o verbale sia stata chiara, comprensibile ed esaustiva per l'interlocutore	Chiede conferme per accertarsi che la comunicazione scritta o verbale sia stata chiara, comprensibile ed esaustiva per l'interlocutore	Ricerca attivamente conferme per accertarsi che la comunicazione scritta o verbale sia stata chiara, comprensibile ed esaustiva per l'interlocutore	
	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
	Non adatta la propria comunicazione ai suoi interlocutori	Prova ad adattare la propria comunicazione in funzione del suo interlocutore	Adatta la propria comunicazione e la rende comprensibile al suo interlocutore	Adatta la propria comunicazione, la rende comprensibile al suo interlocutore, è capace di sintetizzare le informazioni	

Dizionario dei comportamenti organizzativi attesi

				rilevanti attivando la motivazione dell'interlocutore all'ascolto	
	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
					Media aritmetica punteggi

SEZ. C – Griglia dei Comportamenti Organizzativi del Personale non Dirigenziale – Quadro e I Livello

Comportamento: Guida e coordinamento					
Assumere il ruolo di guida di un gruppo, usare tecniche per tenere alta la motivazione e la produttività, promuovere azioni per sviluppare spirito di appartenenza					
Livello	Critico	In sviluppo	Buono	Ottimo	Punteggio assegnato
	Non comunica e non orienta i membri del gruppo verso il raggiungimento dell'obiettivo comune	Comunica e orienta i membri del gruppo verso il raggiungimento dell'obiettivo comune ma non in modo efficace	Orienta e coinvolge con efficacia i membri del gruppo verso il raggiungimento dell'obiettivo comune	Orienta e coinvolge con efficacia i membri del gruppo verso il raggiungimento dell'obiettivo comune e li stimola a fare altrettanto	
	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
	Non organizza le attività del gruppo e non definisce puntualmente i ruoli	Organizza e comunica le attività del gruppo ma fatica a definire e far agire i ruoli attesi	Organizza e comunica efficacemente le attività del gruppo e definisce i ruoli attesi	Organizza e comunica efficacemente le attività del gruppo, verifica che il ruolo atteso venga agito e stimola i componenti del gruppo a fare altrettanto con attenzione al contributo dei singoli e all'interazione tra i diversi soggetti	
	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
	Non dà feedback sulle attività realizzate e non riorienta i componenti del gruppo.	Dà feedback sulle attività realizzate ma non riorienta i componenti del gruppo e non lo coinvolge.	Dà feedback sulle attività realizzate e riorienta i componenti del gruppo.	Dà e richiede sistematicamente il feedback sulle attività realizzate. Motiva il gruppo.	
	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)

Dizionario dei comportamenti organizzativi attesi

	Non usa le leve per stimolare il senso di appartenenza al gruppo ed all'amministrazione e non lo avverte come un bisogno	Usa solo in parte le leve per stimolare il senso di appartenenza al gruppo ed all'amministrazione	Usa le leve per stimolare il senso di appartenenza al gruppo ed all'amministrazione	Usa le leve per stimolare il senso di appartenenza al gruppo ed all'amministrazione ed è in grado di cogliere i segnali deboli di disaffezione e/o insoddisfazione	
	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
					Media aritmetica punteggi

SEZ. C – Griglia dei Comportamenti Organizzativi del Personale non Dirigenziale – Quadro e I Livello

Comportamento: Problem Solving					
Esprime quei comportamenti che dimostrano la capacità di identificare con chiarezza tutte le parti che compongono un problema e analizzarne i fattori critici					
Livello	Critico	In sviluppo	Buono	Ottimo	Punteggio assegnato
	Non sempre comprende i problemi e ne individua le cause	Comprende i problemi ma non individua le cause e le azioni correttive	Comprende i problemi e individua le azioni correttive	Individua rapidamente le componenti di un problema, ne compara i diversi aspetti e distingue priorità sostanziali rispetto alle rigidità delle prassi	
	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
	Raramente esamina diverse soluzioni per uno stesso problema	Esamina diverse soluzioni per uno stesso problema ma non ne valuta i pro e i contro	Valuta abitualmente diverse soluzioni per uno stesso problema esaminandone i pro e i contro	Ricerca sistematicamente la comparazione fra differenti soluzioni valutandone i pro e i contro e individuando l'impatto che ha nel gruppo e nell'organizzazione	
	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
	Di fronte ad un problema inaspettato mostra disinteresse e assenza di iniziativa nella gestione delle criticità	Di fronte ad un problema inaspettato mostra interesse ma non prende iniziative nella gestione della criticità	Di fronte ad un problema inaspettato decide nell'ambito delle proprie responsabilità e sulla base delle deleghe ricevute ricercando il supporto dei colleghi e/o l'approvazione del proprio responsabile	Di fronte ad un problema inaspettato decide autonomamente, nell'ambito delle proprie responsabilità, e sulla base delle deleghe ricevute	
	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
	Non utilizza tecniche e metodi di analisi per la soluzione dei problemi	Utilizza tecniche e metodi solo se sollecitato o in modo parziale	Utilizza abitualmente tecniche e metodi di analisi	Utilizza abitualmente tecniche e i metodi di analisi e coinvolge i propri	

Dizionario dei comportamenti organizzativi attesi

				collaboratori/colleghi per trasmettere loro nuove conoscenze	
	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
					Media aritmetica punteggi

SEZ. C – Griglia dei Comportamenti Organizzativi del Personale non Dirigenziale – Quadro e I Livello

Comportamento: 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	In sviluppo	Buono	Ottimo	Punteggio assegnato
	È discontinuo, non ha metodo e non è veloce	Cerca di utilizzare un metodo di lavoro e si impegna	Ha metodo ed è veloce	Lavora con sistematicità e velocità e orienta in tal senso i comportamenti di colleghi e collaboratori	
	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
	Non dà il giusto peso al rispetto di scadenze e tempi previsti e non è puntuale rispetto agli orari stabiliti per il servizio nel quale svolge la propria attività lavorativa	Dà il giusto peso al rispetto di scadenze e tempi previsti ma non sempre vi riesce. È puntuale rispetto agli orari stabiliti per il servizio nel quale svolge la propria attività lavorativa solo se sollecitato	Rispetta le scadenze e i tempi previsti. È puntuale rispetto agli orari stabiliti per il servizio nel quale svolge la propria attività lavorativa	Rispetta sempre le scadenze, i tempi previsti ed è puntuale rispetto agli orari stabiliti per il servizio nel quale svolge la propria attività lavorativa orientando in tal senso i comportamenti di colleghi e collaboratori	
	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
	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	
	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
	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	

Dizionario dei comportamenti organizzativi attesi

				comportamenti di colleghi e collaboratori	
	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
					Media aritmetica punteggi

SEZ. C – Griglia dei Comportamenti Organizzativi del Personale non Dirigenziale – Quadro e I Livello

Comportamento: 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	In sviluppo	Buono	Ottimo	Punteggio assegnato
	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	
	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
	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	
	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
	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	
	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)

Dizionario dei comportamenti organizzativi attesi

	Non dimostra sensibilità agli aspetti economici (attenzione ai costi-benefici, efficienza-qualità, risorse-risultati) rispetto alle attività di pertinenza	Pur riconoscendone l'importanza dimostra sensibilità agli aspetti economici (attenzione ai costi-benefici, efficienza-qualità, risorse-risultati) rispetto alle attività di pertinenza solo se sollecitato o in modo parziale	Riconosce l'importanza delle variabili economiche (attenzione ai costi-benefici; efficienza-qualità; risorse-risultati) rispetto alle attività di pertinenza	Riconosce l'importanza delle variabili economiche (attenzione ai costi-benefici; efficienza-qualità; risorse-risultati) rispetto alle attività di pertinenza ed orienta l'attenzione del gruppo di lavoro	
	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
					Media aritmetica punteggi

SEZ. D – Griglia dei Comportamenti Organizzativi del Personale non Dirigenziale – dal II al VI Livello

Comportamento: Teamworking (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	In sviluppo	Buono	Ottimo	Punteggio assegnato
	Non si integra con i membri del gruppo, non ne riconosce il ruolo, non recepisce stimoli al confronto costruttivo e/o ritiene il proprio ruolo più importante di quello degli altri	Si integra con i membri del gruppo; recepisce stimoli al confronto costruttivo solo se sollecitato o in modo parziale	Si integra con i membri del gruppo, ne rispetta il ruolo e recepisce stimoli al confronto costruttivo	Si integra pienamente con i membri del gruppo valorizzando i ruoli altrui; promuove il confronto costruttivo	
	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
	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	
	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
	Non rispetta le regole che il gruppo si è dato e non partecipa al lavoro	Prova a rispettare le regole che il gruppo si è dato non sempre fornendo un apporto attivo	Rispetta e agisce le regole che il gruppo si è dato e partecipa al lavoro fornendo un apporto attivo	Rispetta e agisce le regole che il gruppo si è dato e partecipa al lavoro fornendo un apporto attivo e stimola gli altri componenti a fare lo stesso	
	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)

Dizionario dei comportamenti organizzativi attesi

	Non lavora in gruppo e non contribuisce in modo fattivo al risultato complessivo	Ha difficoltà a lavorare in gruppo ma contribuisce al risultato complessivo	Nel lavoro di gruppo contribuisce per la parte di propria competenza al risultato complessivo e rispetta i ruoli e i contributi dei colleghi	Nel lavoro di gruppo contribuisce per la parte di propria competenza al risultato complessivo rispettando e valorizzando i ruoli e i contributi dei colleghi	
	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
					Media aritmetica punteggi

SEZ. D – Griglia dei Comportamenti Organizzativi del Personale non Dirigenziale – Dal II al VI Livello

Comportamento: Integrazione nell'organizzazione					
Identifica comportamenti come offrire la propria disponibilità e collaborazione con i colleghi per pervenire a risultati utili, condivisi e in linea con gli obiettivi dell'Ente.					
Livello	Critico	In sviluppo	Buono	Ottimo	Punteggio assegnato
	Rifiuta in modo sistematico l'integrazione organizzativa e non favorisce la comunicazione con tutti i colleghi che interagiscono nel processo di erogazione del servizio	Tende a favorire l'integrazione organizzativa e la comunicazione con tutti i colleghi che interagiscono nel processo di erogazione del servizio solo se sollecitato o in modo parziale	Agisce abitualmente l'integrazione organizzativa e favorisce la comunicazione con tutti i colleghi che interagiscono nel processo di erogazione del servizio	Ricerca in modo sistematico e agisce l'integrazione organizzativa favorendo la comunicazione con tutti i colleghi che interagiscono nel processo di erogazione del servizio	
	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
	Opera abitualmente senza tenere conto delle esigenze dei vari servizi e colleghi nel raggiungimento di risultati comuni	Tende ad operare tenendo presenti le esigenze dei vari servizi e colleghi solo per il raggiungimento di risultati che direttamente lo interessano	Opera abitualmente tenendo presenti le esigenze dei vari servizi e colleghi nel raggiungimento di risultati comuni	Opera abitualmente tenendo in mente le esigenze dei vari servizi e colleghi nel raggiungimento di risultati comuni e si adopera per anticipare eventuali criticità di processo	
	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
	Non utilizza le relazioni e la conoscenza dell'organizzazione per svolgere al meglio le proprie attività. Svolge le proprie attività senza riconoscersi negli obiettivi dell'Ente	Si sforza di utilizzare le relazioni e la conoscenza dell'organizzazione per svolgere al meglio le proprie attività ma non risulta particolarmente efficace. Svolge le proprie attività riconoscendosi solo in parte negli obiettivi dell'Ente	Usa in modo adeguato il sistema delle relazioni e la conoscenza dell'organizzazione per svolgere le proprie attività. Svolge le proprie attività in sintonia con gli obiettivi dell'Ente	Usa in maniera ottimale le relazioni e la conoscenza dell'organizzazione per svolgere le proprie attività e le mette anche a disposizione dei colleghi. Svolge le proprie attività in totale sintonia con gli obiettivi dell'Ente	

Dizionario dei comportamenti organizzativi attesi

	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
	Non fornisce supporto e risposta alle richieste di informazioni di altre funzioni/servizi	Fornisce supporto e risposta alle richieste di informazioni di altre funzioni/servizi solo se sollecitato o in modo parziale	Fornisce abitualmente supporto e risposta alle richieste di informazioni di altre funzioni/servizi	Fornisce spontaneamente supporto e risponde in modo tempestivo alle richieste di informazioni di altre funzioni/servizi	
	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
					Media aritmetica punteggi

SEZ. D – Griglia dei Comportamenti Organizzativi del Personale non Dirigenziale – Dal II al VI Livello

Comportamento: Flessibilità					
Identifica quei comportamenti come 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	In sviluppo	Buono	Ottimo	Punteggio assegnato
	Non si fa carico di attività al di fuori della prassi consolidata	È pronto a farsi carico di attività che esulano dalla prassi consolidata solo se sollecitato o in modo parziale	È pronto a farsi carico di attività che esulano dalla prassi consolidata	È pronto a farsi carico di attività che esulano dalla prassi consolidata mantenendo uno spirito fortemente orientato alla collaborazione	
	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
	Non gestisce efficacemente le situazioni che esulano dalla prassi consolidata	Tende a gestire efficacemente anche le situazioni che esulano dalla prassi consolidata anche se non sempre ci riesce	Gestisce efficacemente anche le situazioni che esulano dalla prassi consolidata	Gestisce efficacemente anche le situazioni che esulano dalla prassi consolidata e mantiene positivo il clima del gruppo	
	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
	Non riconosce le nuove situazioni irrigidendosi sulla prassi consolidata e sul compito	Riconosce le nuove situazioni, le affronta ma chiede riscontro/supporto ai colleghi/responsabile	Riconosce le nuove situazioni e le gestisce con efficacia nell'ambito delle proprie attività e responsabilità	Riconosce le nuove situazioni e le gestisce con efficacia nell'ambito delle proprie attività e responsabilità; non si scoraggia e ricerca soluzioni innovative e condivise	
	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)

Dizionario dei comportamenti organizzativi attesi

	Quando si trova di fronte a nuove situazioni non fornisce il proprio contributo o eccede in comportamenti polemici	Quando si trova di fronte a nuove situazioni fornisce parzialmente il proprio contributo o esprime le proprie resistenze in maniera polemica	Quando si trova di fronte a nuove situazioni, contribuisce in maniera critica ma non polemica	Quando si trova di fronte a nuove situazioni, contribuisce in maniera critica ma non polemica e si attiva per appoggiare e sostenere le idee che comportino un miglioramento organizzativo	
	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
					Media aritmetica punteggi

SEZ. D – Griglia dei Comportamenti Organizzativi del Personale non Dirigenziale – Dal II al VI Livello

Comportamento: Qualità della prestazione professionale					
Capacità di agire comportamenti di lavoro finalizzati alla qualità della prestazione professionale e dei prodotti/servizi					
Livello	Critico	In sviluppo	Buono	Ottimo	Punteggio assegnato
	Non agisce in modo accurato nell'esecuzione del proprio lavoro e nei prodotti e servizi che eroga e non adotta mai le procedure nel modo richiesto.	Agisce in modo accurato nell'esecuzione del suo lavoro e nei prodotti e servizi che eroga soltanto quando viene sollecitato e adotta le procedure richieste in modo saltuario e non sempre rigoroso.	Agisce sempre in modo accurato nell'esecuzione del suo lavoro e nella realizzazione dei prodotti e servizi che eroga adottando sempre le procedure richieste in modo rigoroso.	Agisce sempre con livelli elevati di accuratezza nell'esecuzione del suo lavoro e nella realizzazione dei prodotti e servizi che eroga, concentrandosi sui dettagli e proponendo miglioramenti. Adotta sempre le procedure richieste in modo rigoroso, anche promuovendone l'importanza tra i colleghi.	
	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
	Non garantisce, nel proprio lavoro, la precisione e gli standard di qualità richiesti dall'Organizzazione.	Garantisce solo parzialmente e/o occasionalmente, nel proprio lavoro, la precisione necessaria e gli standard di qualità richiesti dall'Organizzazione.	Garantisce, nel proprio lavoro, la precisione necessaria e gli standard di qualità richiesti dall'Organizzazione.	Garantisce, nel proprio lavoro, livelli elevati di precisione e di qualità, a volte in modo superiore agli standard richiesti dall'Organizzazione mantenendo il rispetto dei tempi di esecuzione e promuovendo il miglioramento continuo.	
	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)

	Non sottopone mai a verifica l'andamento del proprio lavoro o non lo considera utile. Non conosce o non utilizza gli indicatori disponibili in modo da poter prevenire e correggere eventuali errori e ritardi e garantire il raggiungimento del risultato finale atteso.	Sottopone a verifica l'andamento del proprio lavoro solo occasionalmente e se sollecitato ad utilizzare gli indicatori disponibili per il monitoraggio per prevenire e correggere eventuali errori e ritardi e garantire il raggiungimento del risultato finale atteso.	Sottopone a verifica l'andamento del proprio lavoro regolarmente e in autonomia utilizzando gli indicatori disponibili per il monitoraggio per prevenire e correggere eventuali errori e ritardi e garantire il raggiungimento del risultato finale atteso.	Effettua regolarmente e con continuità verifiche sull'andamento del suo lavoro utilizzando in autonomia gli indicatori disponibili per il monitoraggio, a volte anche proponendone di ulteriori, per prevenire e correggere eventuali errori e ritardi e garantire il raggiungimento del risultato finale atteso. In caso di errori o di problematiche nel processo, ne individua le cause e attiva o propone azioni correttive condividendole con i colleghi e con il responsabile per lo sviluppo di buone pratiche.	
	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
	Non lavora con la dovuta attenzione ai livelli di qualità attesi nello svolgimento delle proprie funzioni	Non sempre lavora con la dovuta attenzione ai livelli di qualità attesi nello svolgimento delle proprie funzioni	Lavora con la dovuta attenzione ai livelli di qualità attesi nello svolgimento delle proprie funzioni	Lavora con la dovuta attenzione ai livelli di qualità attesi nello svolgimento delle proprie funzioni ed è capace di promuovere tale comportamento all'interno del gruppo di lavoro	
	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
					Media aritmetica punteggi

SEZ. C – Griglia dei Comportamenti Organizzativi del Personale non Dirigenziale – Dal II al VI Livello

Comportamento: 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	In sviluppo	Buono	Ottimo	Punteggio assegnato
	È discontinuo, non ha metodo e non è veloce	Cerca di utilizzare un metodo di lavoro e si impegna	Ha metodo ed è veloce	Lavora con sistematicità e velocità e orienta in tal senso i comportamenti di colleghi e collaboratori	
	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
	Non dà il giusto peso al rispetto di scadenze e tempi previsti e non è puntuale rispetto agli orari stabiliti per il servizio nel quale svolge la propria attività lavorativa	Dà il giusto peso al rispetto di scadenze e tempi previsti ma non sempre vi riesce. E' puntuale rispetto agli orari stabiliti per il servizio nel quale svolge la propria attività lavorativa solo se sollecitato	Rispetta le scadenze e i tempi previsti. È puntuale rispetto agli orari stabiliti per il servizio nel quale svolge la propria attività lavorativa	Rispetta sempre le scadenze, i tempi previsti ed è puntuale rispetto agli orari stabiliti per il servizio nel quale svolge la propria attività lavorativa orientando in tal senso i comportamenti di colleghi e collaboratori	
	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
	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	
	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)

Dizionario dei comportamenti organizzativi attesi

	Non si concentra sulle priorità e sulle attività a valore aggiunto	Si sforza di concentrarsi sulle priorità e sulle attività a valore aggiunto ma non sempre vi riesce	Si concentra sulle priorità e sulle attività a valore aggiunto, evitando di avere un approccio burocratico	Si concentra sulle priorità e sulle attività a valore aggiunto, evitando di avere un approccio burocratico e orienta in tal senso i comportamenti di colleghi e collaboratori	
	Assegnare un punteggio da 0 a 25%	Assegnare un punteggio da 26 a 50%	Assegnare un punteggio da 51 a 75%	Assegnare un punteggio da 76 a 100%	(Punteggio descrittore)
					Media aritmetica punteggi