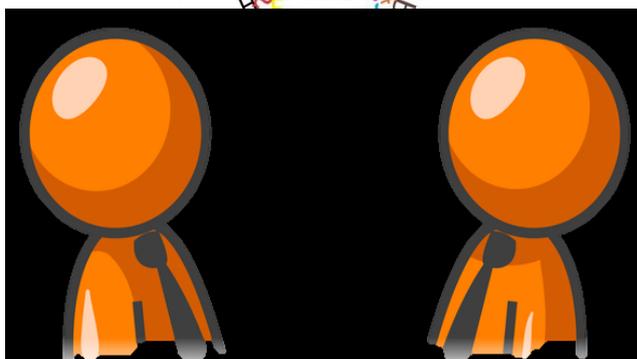




Agenzia Spaziale Italiana

Strumenti a supporto della misurazione e della valutazione della performance



***Allegato 2 al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance
(Aggiornamento 2021 - ND-UCG-2021-001)***

Premessa

La presente versione del documento, redatta al termine di un anno caratterizzato dal lavoro agile come nuova modalità di lavoro applicata massivamente, recepisce le indicazioni contenute nelle Linee Guida che il Dipartimento della funzione Pubblica ha emanato relativamente al Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA). In particolare, le Linee Guida evidenziano la necessità che gli obiettivi siano quanto più possibile “frutto di un confronto ex ante tra dirigente/funziionario responsabile e dipendente”, ponendo quindi l’accento sull’importanza dei colloqui, e rilevano l’opportunità per le amministrazioni, di aggiornare le declaratorie del proprio dizionario delle competenze in modo che tenga conto delle caratteristiche proprie del lavoro agile, pur tuttavia ribadendo che non deve esistere distinzione tra la prestazione svolta in ufficio e quella svolta in lavoro agile.

Altra modifica apportata è quella relativa alla modalità di valutazione: il D.M. 19/10/2020 - *Misure per il lavoro agile nella pubblica amministrazione nel periodo emergenziale*, all’art.6, co.2 recita “Il dirigente, in coerenza con gli obiettivi e i criteri per la valutazione dei risultati, monitora e verifica le prestazioni rese in modalità agile da un punto di vista sia quantitativo sia qualitativo”. Si è pertanto ritenuto di aggiungere, alla già prevista valutazione “quantitativa” (con quale frequenza), una valutazione “qualitativa” (con quale grado di adeguatezza) del comportamento assegnato.

È stata infine aggiunta una ulteriore competenza relazionale, la “Ricettività”, ovvero quella soft-skill definita anche come “apertura mentale” alla base dell’empatia, necessaria per una comunicazione efficace e orientata ad un risultato “win-win”.

Sommario

1.	Introduzione	3
2.	L'importanza del colloquio	3
	IL COLLOQUIO DI APERTURA/ASSEGNAZIONE OBIETTIVI.....	4
	IL COLLOQUIO INTERMEDIO	4
	IL COLLOQUIO DI VALUTAZIONE	4
3.	Ancora qualche suggerimento	5
4.	Focus sulla valutazione	6
	“VALUTARE IL LAVORO, MAI LE PERSONE”.....	6
	LE DISTORSIONI DELLA VALUTAZIONE	7
5.	Il Dizionario delle competenze	8
6.	COMPETENZE TECNICO-REALIZZATIVE	9
	PROBLEM-SOLVING.....	9
	INNOVATIVITÀ	10
	AUTONOMIA.....	11
	FLESSIBILITÀ.....	12
	CAPACITA' TECNICO-PROFESSIONALE.....	8
7.	COMPETENZE GESTIONALI	9
	ORIENTAMENTO AI RISULTATI	9
	SPIRITO DI INIZIATIVA	10
	PIANIFICAZIONE	11
	MONITORAGGIO	12
	DECISIONE	13
8.	COMPETENZE RELAZIONALI	14
	RELAZIONE	14
	LAVORO DI GRUPPO	15
	COMUNICAZIONE	16
	LEADERSHIP	17
	RICETTIVITÀ.....	18
9.	ATTRIBUZIONE DEI PUNTEGGI PER LA VALUTAZIONE	19

1. Introduzione

Valutare è insito nella natura umana: ogni atto compiuto nella nostra vita è frutto di una scelta avvenuta a seguito di una valutazione (processo di analisi che avviene anche inconsciamente).

Ma per sua stessa natura la valutazione è inevitabilmente soggettiva, ognuno di noi valuta secondo la propria percezione della persona o della situazione, attraverso filtri che derivano dalle proprie esperienze, dalla propria cultura e, ultimo ma non meno importante, dalle emozioni suscitate dal contesto (persone, cose, ambiente).

Ne consegue che la valutazione è spesso vissuta da chi valuta come un pesante e sgradevole adempimento, e interpretato in modo negativo da chi viene valutato, in quanto riporta ad una percezione del proprio sovraordinato come “controllore”.

Per questo motivo ASI ha scelto che la valutazione della performance individuale segua un percorso partecipato che prende il via dal colloquio di assegnazione degli obiettivi e termina con la comunicazione della valutazione attraverso un colloquio di feedback; il percorso rappresenta un confronto costruttivo tra valutato e valutatore, finalizzato alla condivisione degli obiettivi assegnati, del grado di raggiungimento degli stessi, delle reciproche attese e al monitoraggio e sviluppo delle performance e delle competenze individuali, dove le modalità di interazione e comunicazione assumono un ruolo significativo.

Il presente documento si propone di limitare, per quanto possibile, l'influenza di fattori, consapevoli e inconsapevoli, che possano inficiare la valutazione della performance individuale, evidenziando gli errori più comuni nei quali un valutatore e/o il valutato possono incorrere e fornendo alcuni suggerimenti e strumenti per evitarli¹.

Il documento è completato dal dizionario delle competenze, strumento necessario per la selezione da parte del valutatore dei comportamenti funzionali alla realizzazione delle azioni di performance e alla crescita professionale del collaboratore.

2. L'importanza del colloquio

È fondamentale che chi valuta comprenda l'importanza del colloquio nella fase di valutazione, poiché **la comunicazione è la leva più importante per promuovere e favorire la crescita di competenze e professionalità delle persone.**

Per questo motivo, i colloqui tra valutatore e valutato rappresentano uno dei momenti fondamentali dell'intero processo. Non si tratta dunque di un processo unidirezionale in cui il valutato “subisce” l'attribuzione degli obiettivi e la valutazione finale da parte del valutatore.

È, viceversa, un momento di comunicazione e di sviluppo, che si basa sulla capacità del valutatore di instaurare una “comunicazione efficace” col valutato, generando in lui un processo di restituzione.

Quale che sia il colloquio che si sta per programmare, è necessario usare alcuni accorgimenti basati su poche ma essenziali indicazioni:

- individuare uno spazio confortevole per entrambi gli attori del colloquio ed evitare elementi di disturbo e interruzioni,
- prevedere un tempo adeguato, tenendo anche presente l'eventualità che il colloquio si prolunghi per eventuali approfondimenti,
- concordare per tempo con l'interessato la data, la durata, il luogo e il motivo del colloquio,
- predisporre anche emotivamente al colloquio scaricando eventuali tensioni,
- in generale mettere il valutato a proprio agio cercando di instaurare con lui un clima di reciproca fiducia attraverso un atteggiamento che solleciti il suo coinvolgimento e la sua partecipazione attiva.

Pur essendo preferibile che i colloqui si svolgano in presenza, con l'implementazione del POLA e la possibilità per almeno il 60% dei dipendenti di usufruire del Lavoro agile, è necessario ipotizzare che i colloqui possano svolgersi anche da remoto; le indicazioni date dovranno comunque essere

¹ Libera interpretazione tratta dalla lezione “La gestione della comunicazione dei risultati del processo di valutazione” a cura della Prof.ssa Sara Cervai – Progetto ECCO dell'Università degli Studi Bari “A. Moro”.

rispettate anche in questa modalità, laddove per “spazio confortevole” si intenderà una postazione dotata di buona connessione, utile per scongiurare eventuali interruzioni o difficoltà di dialogo. Qualora si verifichi il caso in cui il valutatore non abbia conoscenza diretta del lavoro del valutato e del suo contesto di lavoro, è consigliabile che si avvalga del supporto del “responsabile diretto”, tanto per l’assegnazione degli obiettivi quanto per la valutazione.

Il colloquio di apertura/assegnazione obiettivi

Questo colloquio, durante il quale vengono definiti in condivisione gli obiettivi assegnati, riveste una grande importanza, in quanto oltre ad essere il primo momento di avvicinamento al sistema di valutazione, apre la strada ad un rapporto più trasparente ed aperto tra responsabile gerarchico e collaboratore.

Il compito del valutatore, in questa fase, è, in linea generale, quello di spiegare modalità e benefici del sistema, chiarire in cosa consisterà la valutazione, definire quali saranno gli aspetti sottoposti a valutazione, precisare i comportamenti attesi e assegnare gli obiettivi che il valutato è chiamato a raggiungere durante il periodo stabilito. È pertanto necessario seguire alcune semplici indicazioni:

- definire gli obiettivi individuali dei propri collaboratori in stretta correlazione con quelli dell’Ente e con quelli dei colleghi appartenenti alla stessa struttura organizzativa;
- arrivare al colloquio con una propria idea, ma essere disponibili a discuterla e negoziarla con il diretto interessato, in modo che lo stesso consideri gli obiettivi come stimoli piuttosto che costrizioni. Inoltre, la discussione e lo scambio di idee faranno emergere nuove considerazioni e possibili migliorie;
- definire obiettivi specifici, facili da quantificare in forma numerica, alla portata del dipendente, rilevanti per la performance dell’Ente e vincolati da scadenze.

Nella fase di preparazione di questo momento è quindi necessario, oltre ad avere almeno una traccia degli obiettivi da proporre, anche avere ben chiari i risultati attesi.

Il colloquio intermedio

È bene prevedere almeno un colloquio intermedio nel corso dell’anno per sostenere i passi già fatti incoraggiando il collaboratore a procedere (feedback di rinforzo) o, eventualmente, per riorientare l’azione individuando comportamenti alternativi, se quelli messi in atto non contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi (feedback di riorientamento), instaurando una “logica di controllo gestionale”. Per gli obiettivi più complessi e/o di maggiore peso, è necessario svolgere dei colloqui, a cadenza ravvicinata, per avere feedback più ravvicinati sugli andamenti.

Nel corso di questo colloquio, sarà utile per il valutatore avere evidenze (documenti veri e propri o anche annotazioni) relative agli episodi salienti della prestazione (positivi e negativi), al fine di identificare e descrivere l’aspetto specifico del comportamento o della performance che si vuole riorientare o rinforzare.

Inoltre, con il passare dei mesi alcuni obiettivi potrebbero addirittura perdere di significato per l’insorgere di situazioni impossibili da prevedere. Abbandonarli o sostituirli con obiettivi più attuali dimostrerà un alto livello di attenzione nei confronti dei collaboratori.

La verifica intermedia sarà utile, inoltre, per segnalare tempestivamente profili di comportamento su cui il collaboratore deve insistere e per acquisire informazioni su criticità di ruolo percepite dal valutando.

Il colloquio di valutazione

Laddove previsto o comunque considerato utile, con qualche giorno di anticipo rispetto alla data del colloquio, al valutato verrà richiesto di fornire una *Relazione di autovalutazione*, nella quale siano evidenziati:

- il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati,
- i comportamenti agiti rispetto a quelli attesi,
- le difficoltà incontrate.

Il valutatore, per contro, avrà possibilmente annotato nel corso del periodo di osservazione le informazioni utili alla valutazione, evitando di affidare alla propria memoria atti e fatti rilevanti ai fini specifici. In questa fase, inoltre, il valutatore ha l'arduo compito di riconoscere ed emotivamente superare le possibili insidie nascoste nella comunicazione dell'esito della valutazione, che, se ignorate, possono provocare una chiusura all'ascolto e all'apprendimento

Durante il colloquio, dunque, il valutatore, esporrà al collaboratore la propria valutazione in riferimento ai medesimi parametri, anche tenendo conto dell'eventuale Relazione presentata.

Nella stessa sede il valutato potrà aggiungere tutti gli elementi che ritiene utili ai fini di un giudizio più completo ed obiettivo da parte del valutatore argomentando, se necessario, quanto evidenziato nella propria *Relazione*.

Durante la fase di feedback finale il valutatore ed il valutato hanno dunque la possibilità di analizzare ed eventualmente rivedere congiuntamente, l'esito della valutazione finale e ragionare su risultati, punti salienti e strategie di miglioramento. Questo momento si conclude generalmente con la progettazione condivisa del programma di miglioramento attuabile.

In linea di massima, si può affermare che una parte di questa fase di feedback possa essere costituita da "riconoscimenti". Dare-ricevere riconoscimenti è molto produttivo perché questi soddisfano valori e bisogni fondamentali degli individui e creano la percezione di uno scambio equo (quello che do e quello che ricevo) favorendo un atteggiamento positivo e orientato ai risultati.

3. Ancora qualche suggerimento

Nel corso del colloquio è necessario che il valutatore, eviti toni aggressivi, prevarichi, interrompa o zittisca, ma è altrettanto necessario che sappia arginare con calma gli stessi comportamenti nel caso vengano agiti dal valutato, facendo prevalere l'obiettivo di fondo della Valutazione. È ugualmente importante mantenere il contatto visivo con il valutato ed evitare posture "disinteressate", annoiate o supponenti che determinerebbero nel valutato la percezione di una scarsa considerazione dell'importanza del colloquio.

Ogni volta che si interagisce con qualcuno si sta dando un feedback (la reazione a un'azione, una frase, un atteggiamento), e qualsiasi reazione (il silenzio, la critica o anche l'elogio), se non motivata, costituisce un feedback inefficace, perché può creare equivoci, ostilità o autocompiacimento, senza dare al destinatario alcuna informazione riguardo al comportamento da modificare o rinforzare. È dunque importante comunicare in modo che il feedback sia produttivo, cioè direttamente utilizzabile da parte di chi lo riceve.

Bisogna, pertanto, essere chiari ed espliciti nel comunicare gli obiettivi e le proprie aspettative riguardo al comportamento o alla performance, ricordandosi che gli obiettivi non vanno imposti ma condivisi, e quindi assegnati attraverso un processo di negoziazione nel quale valutatore e valutato si accordano sui risultati da raggiungere e in relazione ai quali a fine periodo dovrà essere verificato il grado di raggiungimento.

Ma la difficoltà maggiore è senz'altro quella di come comunicare la valutazione.

Nella comunicazione della valutazione è necessario essere consapevoli che lo sviluppo e la crescita della Performance in generale, e dell'atto valutativo in sé, dipendono in misura notevole dalla propria capacità di sollecitare un feedback positivo nel valutato. Ciò appare di facile realizzazione nel caso di valutazione positiva, attraverso l'incoraggiamento e la manifestazione di stima (motivazione, autostima). Ma, a volte, gli obiettivi non vengono raggiunti. In questi casi è importante analizzare le ragioni che hanno causato il mancato o parziale raggiungimento dell'obiettivo e trarne insegnamento, ad esempio individuando in modo circostanziato le decisioni o i comportamenti che potevano essere intrapresi e sulla base di quali criteri.

In generale lo scopo della comunicazione dei risultati è produrre informazioni utili per poter intraprendere percorsi finalizzati al consolidamento dei risultati ottenuti e/o alla correzione di atteggiamenti non ottimali, inducendo nel valutato la voglia di migliorarsi.

4. Focus sulla valutazione

“Valutare il lavoro, mai le persone”

Per favorire un approccio orientato all'apprendimento, entrambi gli attori del momento valutativo devono essere pienamente consapevoli che l'oggetto della valutazione, basata necessariamente su dati oggettivi escludendo ogni interpretazione, non è la persona in quanto tale, bensì i risultati ottenuti e i comportamenti agiti all'interno delle attività realizzate.

Questa consapevolezza deve trovare riscontro nelle parole e nei gesti del valutatore e deve riflettersi nel comportamento orientato alla disponibilità da parte del valutato, il cui interesse è cogliere i fattori e gli elementi che possono permettere un miglioramento delle sue performance future e una crescita delle sue competenze.

Tuttavia, inevitabilmente, nella valutazione dei comportamenti giocano un ruolo fondamentale elementi più soggettivi, come personalità e carattere. È pertanto utile sottolineare che i comportamenti organizzativi entrano in gioco solo in quanto strumentali al compimento del lavoro e alla realizzazione degli obiettivi assegnati. Dunque, ciò che il valutatore deve considerare sono gli esiti di quei comportamenti sul lavoro, collegando la valutazione dei comportamenti alle reali attività del servizio e agli obiettivi di lavoro da realizzare. Ad esempio, di una prestazione legata alle “capacità relazionali” si dovrebbe valutare non il carattere del soggetto (introverso/estroverso, impacciato/spigliato), ma la sua capacità di condividere il lavoro.

Per comunicare efficacemente la valutazione è bene:

- non dare giudizi personali e semplicistici: ricordarsi che ogni collaboratore ha punti di forza e punti di debolezza da sviluppare,
- insistere sui giudizi qualitativi (prestazione adeguata, in sviluppo, ottima...), che solo in un secondo momento potranno essere tradotti in punteggi,
- ascoltare e considerare le ragioni del valutato, sempre che siano riferite a fatti di lavoro, e dare risposte riferite sempre a fatti di lavoro,
- orientarsi al futuro (come fare meglio) sulla base dell'esperienza passata: alla fine del colloquio spiegare quali potranno essere le modalità di miglioramento della prestazione.

Le distorsioni della valutazione

Nella valutazione dei comportamenti possono verificarsi alcuni automatismi che inducono in errore il valutatore; di seguito si elencano i più comuni e si fornisce qualche suggerimento di massima per evitare di incorrervi.

AUTOMATISMO	COMPORTAMENTO DEL VALUTATORE	SUGGERIMENTO
INDULGENZA/ SEVERITA'	Tende continuamente e in modo generalizzato verso una valutazione totalmente positiva o totalmente negativa	Evitare di valutare col sentimento; prevedere dei momenti di confronto con gli altri valutatori
TENDENZA MEDIANA O STANDARDIZZAZIONE	Tende ad attribuire valori medi o uguali a tutti i fattori, rendendo la valutazione esageratamente uniforme. Tipico di chi non vuole sbilanciarsi e vuole evitare conflittualità	Analizzare la distribuzione dei punteggi assegnati, ricordarsi di avere a disposizione una scala di 6 valori (0-5) e che anche i giudizi negativi possono aiutare la persona a crescere
EFFETTO MEMORIA	Considera principalmente i fatti recenti e/o quelli negativi, trascurando fatti remoti e/o positivi	Registrare durante l'intero anno quei fatti che si ritengono funzionali ai fini della valutazione
EFFETTO ALONE	Lascia che l'intera valutazione sia influenzata da un solo episodio o da una sola caratteristica del valutato, positiva o negativa	Registrare durante l'intero anno quei fatti che si ritengono funzionali ai fini della valutazione
INFLUENZA DEI GIUDIZI PRECEDENTI	Tende a confermare giudizi precedenti (positivi e negativi) trascurando fatti che li smentirebbero	Evitare di visionare la scheda dell'anno precedente prima di aver valutato per l'anno in corso
PREGIUDIZI E STEREOTIPI	Si basa su opinioni o stereotipi legati a genere, orientamento sessuale, appartenenze sociali/politiche, razza, nazionalità, religione, ecc.	Considerare solo fatti di lavoro e non permettere che il proprio giudizio sia "distratto" da elementi che con il lavoro hanno ben poco a che fare
PROIEZIONE	Attribuisce al valutato elementi negativi che, invece, dipendono dal suo modo di gestire ed organizzare i collaboratori (tensioni, mancanza di collaborazione/comunicazione ecc.)	Assumersi le proprie responsabilità, riconoscendo quando gli elementi negativi non sono attribuibili al valutato ma dipendono dal contesto organizzativo

5. Il Dizionario delle competenze

Il presente Dizionario delle competenze costituisce uno strumento di supporto al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell’Agenzia Spaziale Italiana, ed è oggetto di aggiornamento periodico sulla base dell’esperienza maturata e/o delle necessità dettate dalle strategie di Ente.

Ciascun valutatore deve concordare con il collaboratore i comportamenti organizzativi da assegnare per supportare il suo percorso di crescita professionale e agevolare la realizzazione delle azioni di performance.

Il presupposto è che le competenze, per costituire base per la valutazione, siano:

- Osservabili: le competenze possedute sono espresse dalla persona, quindi osservabili nel suo agire quotidiano;
- Misurabili e confrontabili: devono essere definite in scala di intensità espressa in livelli crescenti; la scala costituisce il “metro comune” per la confrontabilità (base, medio, avanzato, esperto), dove il livello superiore assorbe quello inferiore;
- Sviluppabili: le competenze si acquisiscono, si apprendono; è interesse comune della persona e dell’ASI sviluppare competenze per raggiungere risultati e valorizzare la professionalità.

Prendendo in considerazione tre “famiglie” di competenze (tecnico-realizzative, gestionali e relazionali) il Dizionario si articola in 16 schede, 15 delle quali contengono ognuna un approfondimento su una specifica competenza relativamente agli indicatori e alle abilità che la caratterizzano, e la descrizione dei comportamenti ai quattro livelli di acquisizione della competenza stessa.

La sedicesima scheda dettaglia le modalità di attribuzione dei punteggi per la valutazione, secondo la metodologia che prevede l’assegnazione di un numero massimo di 3 competenze (una per ogni famiglia) strettamente connesse agli obiettivi organizzativi assegnati. Per ciascuna competenza verrà individuato e assegnato un livello di maturità del comportamento (base, medio, avanzato, esperto) che verrà poi valutato in base alla “frequenza” e alla “qualità” con la quale viene agito nel corso del periodo di osservazione; per entrambi i criteri di valutazione viene utilizzata una scala da 0 a 5; la media tra il punteggio relativo alla frequenza e quello relativo alla qualità, fornirà il punteggio totale del singolo comportamento; la somma dei tre costituirà il punteggio totale, che dovrà poi essere trasformato nel corrispettivo percentuale sulla base della tabella di conversione. Naturalmente, i comportamenti dovranno essere adeguatamente assegnati nel rispetto del grado di autonomia previsto dal CCNL in relazione alle mansioni corrispondenti a ciascun profilo professionale; tuttavia si è ritenuto di non legare rigidamente i livelli di competenza ai diversi profili, in quanto si reputa utile lasciare aperta la possibilità di far emergere o migliorare competenze che si ritiene di possedere, pur se non corrispondenti al proprio livello/profilo professionale.

N.B.

I comportamenti dovranno essere adeguatamente assegnati nel rispetto del grado di autonomia

6. COMPETENZE TECNICO-REALIZZATIVE

PROBLEM-SOLVING	<i>Indicatori</i>	<i>Abilità</i>
<p>Capacità di individuare e comprendere gli aspetti essenziali dei problemi per riuscire a definirne le priorità, valutare i fatti significativi, sviluppare possibili soluzioni ricorrendo all'esperienza e/o alla creatività, in modo da arrivare in tempi congrui ad una soluzione efficace</p>	<ul style="list-style-type: none"> • individuare i collegamenti, le analogie, le differenze utili per scoprire e comprendere le cause; • estrarre gli elementi essenziali dei fenomeni e dei problemi, sviluppando conseguenze logiche; • determinare un insieme di soluzioni possibili in termini di vantaggi e svantaggi, vincoli e opportunità, costi e benefici, formulando linee d'azione più adeguate; • scomporre sistematicamente un problema o un processo nei suoi elementi costitutivi creando catene di rapporti di causa effetto e predisponendo piani di azione, diagrammi di flusso. 	<p>Analizzare problemi complessi individuandone le diverse implicazioni; sviluppare nuove procedure per la risoluzione dei problemi; correlare in modo sistematico la dimensione di analisi con quella procedurale/ operativa della risoluzione; prevedere e verificare i risultati ottenuti in termini di costi e benefici.</p>

Livello 1 base	<p>Il soggetto affronta ciascun problema considerando il contesto in cui si colloca. In caso di situazioni critiche esprime considerazioni basilari circa i metodi e le strategie che si potrebbero attuare per risolverle cercando, comunque, di proporre anche semplici soluzioni a problemi non complessi.</p>
Livello 2 medio	<p>Il soggetto sa inquadrare con sufficiente chiarezza le situazioni critiche del proprio lavoro fornendo soluzioni adeguate, anche se non ottimali. Scompone i problemi in semplici elenchi di compiti o attività. Analizza i rapporti fra i vari elementi d'un problema o d'una situazione. Riconosce semplici rapporti di causa-effetto (A è causa di B) o prende semplici decisioni. Fissa le priorità del lavoro in ordine di appartenenza. Sa inquadrare con sufficiente chiarezza le situazioni del gruppo di lavoro.</p>
Livello 3 avanzato	<p>Il soggetto dimostra di comprendere con chiarezza l'essenza stessa dei problemi che si possono incontrare in una situazione critica e sa trovare autonomamente con facilità soluzioni e strategie anche in situazioni piuttosto complesse. Scompone sistematicamente un problema o un processo nei suoi elementi costitutivi e ne analizza i rapporti. Usa più tecniche di scomposizione dei problemi complessi per trovare la soluzione, o crea lunghe catene di rapporti di causa-effetto.</p>
Livello 4 esperto	<p>Il soggetto sa inquadrare con chiarezza situazioni particolarmente complesse. Si destreggia con disinvoltura nel saper trovare le migliori soluzioni e strategie possibili esprimendo tempestività nella risoluzione dei problemi critici. Pone in relazione tra loro diverse e complesse variabili con un elevato livello di approfondimento e di autonomia. Le soluzioni proposte ottimizzano i dati a disposizione in una visione d'insieme. Usa più tecniche analitiche per identificare e valutare la convenienza di più soluzioni. Organizza, dispone in sequenza e analizza sistemi interdipendenti estremamente complessi.</p>

INNOVATIVITÀ	Indicatori	Abilità
<p>Capacità di produrre idee alternative al fine di cogliere nuove opportunità per realizzare gli obiettivi dati, con la convinzione che innovazione e apprendimento consentono realmente di migliorare sé stessi e la propria organizzazione</p>	<ul style="list-style-type: none"> • riconoscere ed accettare le idee innovative degli altri; • ricercare soluzioni originali ed efficaci, non riferite a schemi tradizionali o già adottati; • saper compiere una “ristrutturazione del campo” restando in sintonia con gli obiettivi da perseguire; • saper recepire e sfruttare gli stimoli all’innovazione e le occasioni di apprendimento provenienti dal contesto di lavoro e dall’esterno per garantire un risultato d’eccellenza. 	<p>Definire in modo autonomo la dimensione innovativa di un processo o prodotto; verificare l’impatto della dimensione innovativa nei contesti di lavoro e nei gruppi; definire e scegliere le risorse necessarie per la realizzazione nei processi di innovazione; integrare i processi di innovazione con quelli esistenti; sviluppare conoscenze e nuove procedure per favorire l’integrazione dell’innovazione nei contesti lavorativi; stimolare il proprio team a produrre proposte creative incoraggiandone l’iniziativa.</p>

<p>Livello 1 base</p>	<p>Il soggetto affronta ciascun problema considerando il contesto in cui si colloca. A fronte di una situazione che presenta aspetti difformi rispetto al consueto, cerca di individuare almeno una soluzione alternativa.</p>
<p>Livello 2 medio</p>	<p>Il soggetto, a fronte di una situazione che presenta aspetti difformi rispetto al consueto, e stimolato e/o incoraggiato a mantenere l’attenzione al compito, riesce ad individuare più approcci e soluzioni alternative adeguate, anche se non ottimali.</p>
<p>Livello 3 avanzato</p>	<p>Il soggetto, riesce a trovare più approcci e soluzioni ad un problema uscendo talvolta dagli schemi tradizionali, anche senza una richiesta esplicita. A fronte di una situazione che presenta aspetti difformi rispetto al consueto, è in grado di analizzare in maniera strategica la situazione e prevedere un certo numero di soluzioni alternative, di cui elenca vantaggi e svantaggi, individuandone punti di forza e di debolezza.</p>
<p>Livello 4 esperto</p>	<p>Il soggetto esamina criticamente le situazioni che si presentano difformi, rispetto al consueto, prevedendo un buon numero di soluzioni alternative adeguate al contesto, al fine di poter effettuare scelte pertinenti. Anticipa costantemente situazioni problematiche applicando i possibili approcci ai problemi e trovando soluzioni alternative e innovative rispetto a quelle usuali, prima che vengano imposte dagli eventi o richieste esplicitamente dagli altri. Pone in relazione tra loro diverse e complesse variabili con un elevato livello di approfondimento. Le soluzioni proposte ottimizzano i dati a disposizione in una visione d’insieme e del gruppo di lavoro.</p>

AUTONOMIA	<i>Indicatori</i>	<i>Abilità</i>
<p>Capacità di attivarsi in modo autonomo nella ricerca e nella gestione di informazioni nell'ambito delle proprie responsabilità e dei propri compiti, senza attendere indicazioni dagli altri e senza subire gli eventi, pur nel rispetto delle linee di organizzazione interna</p>	<ul style="list-style-type: none"> • organizzare autonomamente le informazioni in classi e categorie sulla base dell'ambito di interesse; • definire una personale strategia di raccolta delle informazioni; • confrontare le informazioni sulla base di analogie e combinazioni in grado di produrre nuove sintesi e/o nuove procedure di ricerca; • valutare e interpretare le informazioni per individuarne il significato e validità. 	<p>Gestire con una propria strategia di indagine le informazioni ritenute fondamentali; definire una propria strategia di raccolta definendo classi e categorie anche nuove; confrontare le informazioni necessarie alla risoluzione di problemi; utilizzare in modo combinato ricerche quantitative e qualitative.</p>

Livello 1 base	Il soggetto esegue le indicazioni ricevute circa le informazioni da cercare e applica correttamente criteri di ricerca assegnati.
Livello 2 medio	Il soggetto, in situazioni semplici, individua in autonomia le fonti e stabilisce i criteri di ricerca.
Livello 3 avanzato	Il soggetto stabilisce adeguati criteri di selezione anche in situazioni complesse ed agisce in autonomia nell'individuazione delle fonti e nella scelta delle informazioni mettendole in relazione tra loro.
Livello 4 esperto	Il soggetto si orienta con grande disinvoltura tra le fonti e individua con facilità un giusto numero di informazioni e dati, coerenti ed adeguati allo scopo. Per ogni elemento individuato fornisce chiare ed idonee argomentazioni che giustificano il suo apporto al contesto di riferimento, anche complesso. Acquisisce, valuta e sfrutta ogni dato disponibile allo scopo ed è in grado di generarne dei nuovi in maniera autonoma. Applica in maniera strategica informazioni ottenute in altri contesti.

FLESSIBILITÀ	<i>Indicatori</i>	<i>Abilità</i>
<p>Capacità di comprendere e valorizzare i punti di vista differenti, di adattarsi in modo proattivo alle nuove situazioni e di cambiare o accettare facilmente i mutamenti dell'organizzazione e del lavoro, al fine di conseguire i risultati attesi o di cogliere nuove opportunità</p>	<ul style="list-style-type: none"> • cambiare il proprio approccio di lavoro in favore di uno più appropriato come risposta a un radicale cambiamento in una situazione o a mutevoli circostanze; • modificare il proprio comportamento rendendolo più appropriato ai cambiamenti che si verificano nelle situazioni di lavoro; • applicare in modo flessibile le regole o le procedure per realizzare gli obiettivi aziendali; • cambiare il proprio comportamento di fronte a nuove situazioni apprezzando i punti di vista altrui e riconoscendone la validità. 	<p>Modificare le proprie strategie per arrivare agli obiettivi prefissati; adattare i propri comportamenti organizzativi e relazionali a diverse situazioni/gruppi; comprendere e apprezzare punti di vista differenti e opposti ai propri; esprimere una strategia personale di cambiamento capace di introdurre elementi di innovazione condivisi dal gruppo.</p>

Livello 1 base	<p>Il soggetto, se incoraggiato a valutare la necessità e l'opportunità di accettare i cambiamenti, si adegua modificando temporaneamente i propri comportamenti. In caso di necessità, se richiesto, collabora con i colleghi.</p>
Livello 2 medio	<p>Il soggetto è sufficientemente in grado di adattarsi ai cambiamenti e di modificare le priorità o i propri comportamenti anche se ha bisogno di tempo per adeguarsi alla nuova situazione. Richiede spontaneamente la collaborazione dei colleghi.</p>
Livello 3 avanzato	<p>Il soggetto mostra buona volontà e flessibilità, adattandosi ai cambiamenti in tempi adeguati. Sviluppa relazioni positive con i colleghi e riesce a conseguire i risultati attesi in contesti e/o situazioni variabili. Si impegna sempre con dedizione nella ricerca di modalità di lavoro alternative, anche senza una richiesta esplicita.</p>
Livello 4 esperto	<p>Il soggetto anticipa costantemente situazioni problematiche applicando in modo funzionale modalità di lavoro nuove prima che vengano imposte dagli eventi o richieste espressamente dagli altri. Modifica le proprie strategie di lavoro qualora le precedenti si rivelino inefficaci, e/o mostra di accettare le modificazioni che a volte le situazioni comportano, con un buon livello di adattamento alle nuove situazioni, avendone compreso e riconosciuto i vantaggi. Si comporta positivamente nei confronti dei cambiamenti, valorizzando gli elementi positivi e modificando di conseguenza il proprio comportamento al fine di conseguire i risultati attesi o di cogliere nuove opportunità.</p>

CAPACITA' TECNICO-PROFESSIONALE	<i>Indicatori</i>	<i>Abilità</i>
<p>Capacità di applicare le proprie conoscenze teoriche e quelle acquisite con l'esperienza e la formazione per portare a termine i compiti assegnati creando valore aggiunto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • usare regole empiriche, il senso comune e l'esperienza per identificare problemi e situazioni, modificando in maniera appropriata concetti o metodi acquisiti; • spiegare gli eventi applicando concetti, schemi di riferimento o teorie possedute prima del verificarsi dell'evento da interpretare; • usare concetti, schemi di riferimento, teorie per spiegare la similarità tra una situazione nuova e un'altra del passato; • identificare variazioni o discrepanze rispetto alle aspettative nei confronti di una determinata situazione o di un piano di azioni. 	<p>Padroneggiare le conoscenze teoriche; trasferire un corpo di conoscenze teoriche in modo appropriato; avere una propria strategia di azione nell'individuare di diverse metodologie per l'applicazione delle conoscenze nei contesti; applicare le tecniche, anche più specializzate, per definire nuove procedure; assumere la responsabilità nella definizione di nuove idee o processi all'avanguardia nei contesti di lavoro o studio di ricerca.</p>

Livello 1 base	Il soggetto, adeguatamente stimolato e guidato, utilizza le conoscenze teoriche in suo possesso trasferendole in applicazioni pratiche in situazioni semplici e per operazioni non complesse.
Livello 2 medio	Il soggetto è in grado in modo autonomo di applicare le conoscenze possedute in situazioni semplici e per operazioni non complesse, rispettando i tempi e gli standard qualitativi previsti e definendo le conseguenze del mancato rispetto degli stessi.
Livello 3 avanzato	Il soggetto, consapevole della valenza e dell'utilità delle conoscenze possedute, ne comprende le modalità applicative e riesce a trasformarle in conoscenza pratica anche in situazioni abbastanza complesse.
Livello 4 esperto	Il soggetto in ogni situazione, anche in quelle più complesse, è in grado di comprendere la valenza e l'utilità del patrimonio delle approfondite conoscenze teoriche possedute e di renderle concrete attraverso la sua applicazione pratica, ampliando i propri orizzonti e imparando tecniche e metodologie nuove.

7. COMPETENZE GESTIONALI

ORIENTAMENTO AI RISULTATI	<i>Indicatori</i>	<i>Abilità</i>
<p>Capacità di indirizzare costantemente la propria e l'altrui attività al conseguimento degli obiettivi complessi previsti, assumendo la responsabilità della decisione e fornendo un livello di prestazione coerente alla natura e all'importanza degli stessi</p>	<ul style="list-style-type: none"> perseverare nel raggiungimento del risultato senza scoraggiarsi di fronte ad errori e ad insuccessi; individuare e ricercare tutte le strategie per conseguire il risultato; riconoscere le priorità e le urgenze nella prospettiva di raggiungere il risultato, agendo coerentemente con impegni presi e influenzando attivamente e positivamente gli eventi; coinvolgere e guidare il gruppo verso il risultato da raggiungere, valutando il rischio delle attività e regolando il livello delle prestazioni e delle risorse in relazione all'importanza delle attività e degli obiettivi da raggiungere. 	<p>Indirizzare costantemente la propria e l'altrui attività verso obiettivi definiti; definire gli obiettivi; definire strategie per il conseguimento degli obiettivi analizzando le diverse opzioni; motivare il gruppo all'ottenimento dei risultati; pianificare procedure per il conseguimento di obiettivi eseguendo analisi di costi-benefici; assumere rischi correlati al raggiungimento dei risultati.</p>

Livello 1 base	Il soggetto esegue le attività che gli sono assegnate nei tempi e nelle modalità fissati, rispettando regole e procedure previste.
Livello 2 medio	Il soggetto lavora per standard d'eccellenza fissati da altri. Se adeguatamente stimolato e guidato si attiva con azioni specifiche per eseguire i compiti assegnati.
Livello 3 avanzato	Il soggetto si impone autonomamente standard d'eccellenza. Modifica strategicamente i sistemi o il proprio modo di lavorare per migliorare la performance. Dimostra di saper definire e raggiungere gli obiettivi.
Livello 4 esperto	Il soggetto fissa obiettivi sfidanti per sé e per gli altri e si sforza per realizzarli, assumendosi anche la responsabilità dell'insuccesso delle decisioni assunte. Fissa priorità o sceglie obiettivi, in base a input e output. Influenza attivamente gli eventi anticipando i problemi. Il soggetto, capace di analizzare e valutare ogni elemento della situazione con chiarezza di idee e sicurezza, è in grado di prendere rapidamente delle decisioni ponderate ed adeguate, in autonomia e responsabilità, impegnandosi ad individuare la "migliore" soluzione come quella più prontamente attuabile.

SPIRITO DI INIZIATIVA	<i>Indicatori</i>	<i>Abilità</i>
<p>Capacità di influenzare attivamente gli eventi costruendo una propria strategia di azione capace di coinvolgere il contesto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • proporre spontaneamente idee, osservazioni, interpretazioni, soluzioni; • cercare stimoli, occasioni di miglioramento e perfezionamento del proprio lavoro e della propria organizzazione; • presidiare tutti gli ambiti di discrezionalità consentiti dal ruolo, assumendosi le proprie responsabilità; • anticipare e gestire situazioni ed eventi reagendo attivamente anche in situazioni eccezionali e/o di crisi, individuando i margini di azione e di miglioramento. 	<p>Agire con una propria strategia, riconoscendo e sfruttando le opportunità in maniera non tradizionale; individuare problemi non evidenti agli altri esprimendo proposte e suggerimenti; agire con persistenza e tenacia coinvolgendo gli altri sulle proprie iniziative.</p>

Livello 1 base	Il soggetto ottiene risultati adeguati nell'ambito delle attività previste dal proprio ruolo aziendale. In caso di situazioni non complesse, adeguatamente stimolato e incoraggiato, propone soluzioni.
Livello 2 medio	Il soggetto possiede un adeguato spirito di iniziativa riuscendo a superare abilmente le difficoltà e ottenendo buoni risultati sia con riguardo alle attività previste dal proprio ruolo organizzativo, sia quando inserito in un gruppo di lavoro. Si attiva con azioni specifiche in presenza di sollecitazioni.
Livello 3 avanzato	Il soggetto dimostra ottimo spirito di iniziativa e notevole padronanza delle conoscenze necessarie a superare gli imprevisti e le incombenze lavorative. Acquisisce elementi conoscitivi per stabilire cosa sia giusto o cosa sia sbagliato; mette bene a fuoco i punti critici della situazione pervenendo ad una soluzione, che, meglio di altre, risponda alle esigenze del caso. Intraprende spontaneamente azioni e/o propone soluzioni, anche innovative, in situazioni complesse assumendosene la responsabilità propria e del gruppo di lavoro.
Livello 4 esperto	Il soggetto, capace di analizzare e valutare ogni elemento della situazione, con chiarezza di idee e sicurezza, è in grado di prendere rapidamente delle decisioni integrando conoscenze ottenute in altri ambiti, ponderate ed adeguate, in autonomia e responsabilità ideando soluzioni innovative e strategiche assumendosene la responsabilità propria e del gruppo. Influenza attivamente gli eventi anticipando problemi complessi e imprevedibili.

PIANIFICAZIONE	<i>Indicatori</i>	<i>Abilità</i>
<p>Capacità di pianificare efficacemente l'attività propria e degli altri, le risorse possedute, il tempo disponibile per il raggiungimento degli obiettivi o per la realizzazione di progetti complessi, assumendone la responsabilità</p>	<ul style="list-style-type: none"> • definire con chiarezza prima di iniziare un'attività quali sono le mete finali e le fasi fondamentali per raggiungerle; • pianificare e organizzare il lavoro individuandone le diverse variabili, le priorità, i tempi e i possibili imprevisti; • ottimizzare il rapporto tra risorse disponibili e risorse utilizzabili in funzione dei diversi piani di azione. 	<p>Stabilire le priorità di lavoro in ordine di importanza; stabilire obiettivi e fissare risultati in maniera misurabile; scomporre sistematicamente in parti semplici un compito complesso; strutturare le attività degli altri sulla base del tempo e delle risorse e degli obiettivi da raggiungere; valutare i rischi collegati alle diverse scelte; monitorare i processi; identificare le risorse e utilizzarle rispetto agli obiettivi prefissati; rendersi conto degli ostacoli insiti in un certo corso di azioni e studiare come superarli nel caso si manifestassero.</p>

<p>Livello 1 base</p>	<p>Il soggetto, adeguatamente guidato e istruito, è in grado di delineare un piano organizzativo per assolvere alle proprie mansioni, cui si attiene con diligenza.</p>
<p>Livello 2 medio</p>	<p>Il soggetto sa autonomamente programmare ed organizzare il proprio lavoro dedicandosi alle proprie mansioni con efficacia. Porta a termine i compiti assegnati nei tempi richiesti e in modo abbastanza preciso.</p>
<p>Livello 3 avanzato</p>	<p>Il soggetto dimostra padronanza nell'organizzare e programmare la propria e l'altrui attività, gestendo adeguatamente le risorse di cui dispone. Porta a termine le consegne nei termini e con la precisione richiesta. È in grado di pianificare attività complesse talvolta anche in modo originale e innovativo.</p>
<p>Livello 4 esperto</p>	<p>Il soggetto, comprese le logiche dell'attività, chiariti gli obiettivi connessi, individuato il proprio ruolo, anche in relazione a quello degli altri, comprende chiaramente quali sono le azioni prioritarie e quali quelle secondarie. In contesti di riferimento complessi, è in grado di scomporre in più ambiti le proprie attività, al fine di semplificare le azioni da mettere in atto. È in grado di valutare criticamente il piano di lavoro iniziale ed affrontare le necessarie modifiche sempre nel rispetto dei tempi e nell'utilizzo delle risorse disponibili. Organizza efficacemente le proprie attività e quelle dei propri collaboratori, anche in presenza di situazioni impreviste attuando strategie innovative e integrando conoscenze ottenute in altri contesti.</p>

MONITORAGGIO	<i>Indicatori</i>	<i>Abilità</i>
<p>Capacità di controllare lo stato di avanzamento di attività e progetti complessi assumendosi la responsabilità di verificare le relazioni, le attività svolte, i risultati da conseguire al fine di garantire la rispondenza tra attese e avvenimenti</p>	<ul style="list-style-type: none"> • monitorare i tempi e le scadenze da rispettare, organizzando le attività in funzione dell'obiettivo da raggiungere; • introdurre frequentemente momenti di monitoraggio e verifica; • valutare il processo e il risultato, individuando gli errori per attivare azioni correttive condivise, e i ragionamenti positivi per valorizzarli e standardizzarli; • operare costantemente in un'ottica di processo considerando gli effetti a valle del proprio lavoro. 	<p>Definire il processo e gli strumenti di monitoraggio; rielaborare strategie sulla base di eventi non programmati; ridefinire gli obiettivi iniziali sulla base delle verifiche di controllo; controllare sistematicamente le informazioni, il lavoro degli altri e lo stato di avanzamento di progetti rispetto a criticità o scadenze.</p>

Livello 1 base	<p>Il soggetto, adeguatamente guidato e istruito, è in grado di effettuare un controllo sistematico tra attese e avvenimenti. Su richiesta condivide lo stato di avanzamento delle attività a lui assegnate.</p>
Livello 2 medio	<p>Il soggetto ha conoscenze di base relative ai metodi e strumenti di controllo del proprio lavoro in situazioni semplici. Valuta in modo sufficientemente adeguato la qualità delle prestazioni rese e la rispondenza tra attese e avvenimenti, individuando eventuali errori. Condivide spontaneamente lo stato di avanzamento delle attività a lui assegnate.</p>
Livello 3 avanzato	<p>Il soggetto sa padroneggiare metodi e strumenti di controllo in maniera efficace in situazioni complesse assumendosi la responsabilità. Contribuisce a migliorare il controllo talvolta anche in modo originale. Controlla regolarmente la qualità del lavoro proprio e altrui, il rispetto delle procedure, anche tenendo una documentazione chiara e dettagliata delle attività proprie o degli altri. Controlla e condivide regolarmente lo stato d'avanzamento d'un progetto rispetto a nodi o scadenze. Controlla dati, scopre punti deboli o dati mancanti, e trova le informazioni necessarie per mantenere l'ordine.</p>
Livello 4 esperto	<p>Il soggetto padroneggia metodi e strumenti di controllo al fine di sviluppare nuove strategie più efficaci ed efficienti rispetto all'esistente assumendosene la responsabilità. Cura la messa in opera di sistemi nuovi, complessi per aumentare l'ordine e migliorare la qualità delle informazioni utilizzando anche conoscenze ottenute in altri contesti.</p>

DECISIONE	<i>Indicatori</i>	<i>Abilità</i>
<p>Capacità di decidere in modo autonomo tra diverse alternative in contesti complessi e imprevedibili assumendone la responsabilità</p>	<ul style="list-style-type: none"> • stabilire le alternative più importanti e ampliare le possibili soluzioni; • prevedere possibili risultati e le loro conseguenze; • evitare sia il ritardo nelle decisioni sia la eccessiva impulsività; • prendere le decisioni finali anche in situazioni di incertezza e di non chiara definizione delle responsabilità. 	<p>Scegliere tra diverse alternative con ponderatezza e tempestività, anche in condizione di incertezza e carenza di informazioni; analizzare i possibili impatti delle decisioni rispetto al proprio contesto; cogliere gli aspetti relazionali e operativi delle decisioni; gestire gli esiti della decisione cogliendone le conseguenze e prendendosi la responsabilità di eventuali insuccessi.</p>

<p>Livello 1 base</p>	<p>Il soggetto, in situazioni semplici, adeguatamente supportato e indirizzato, è in grado di assumere decisioni con riguardo alla sua sfera di attività.</p>
<p>Livello 2 medio</p>	<p>Il soggetto dimostra una discreta autonomia decisionale di base in situazioni semplici. In situazioni complesse e imprevedibili il soggetto deve essere adeguatamente supportato e indirizzato di fronte alle risoluzioni da prendere.</p>
<p>Livello 3 avanzato</p>	<p>Il soggetto dimostra padronanza decisionale in situazioni complesse e imprevedibili assumendone la responsabilità. Sa gestire relazioni e gruppi di lavoro per attuare le proprie decisioni. Acquisisce sufficienti elementi conoscitivi per stabilire cosa sia giusto o cosa sia sbagliato, mette bene a fuoco i punti critici della situazione pervenendo ad una soluzione, a volte innovativa, che, meglio di altre, risponda alle esigenze del caso.</p>
<p>Livello 4 esperto</p>	<p>Il soggetto analizza e valuta in maniera autonoma ogni elemento di situazioni complesse e imprevedibili, con chiarezza di idee e sicurezza. È in grado di prendere rapidamente delle decisioni in modo strategico e innovativo rispetto a quelle tradizionali. Sa integrare conoscenze di altri contesti per prendere decisioni ponderate ed adeguate, impegnandosi ad individuare la “migliore” soluzione come quella più prontamente attuabile assumendone la responsabilità verso il gruppo.</p>

8. COMPETENZE RELAZIONALI

RELAZIONE	<i>Indicatori</i>	<i>Abilità</i>
<p>Capacità di comprendere gli umori / stato d'animo, i bisogni, gli atteggiamenti degli altri interagendo in modo costruttivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • instaurare, sviluppare e gestire rapporti interpersonali basati su rispetto e correttezza; • rendersi disponibile all'ascolto accogliendo anche i fraintendimenti e le critiche per risolverli con il ragionamento; • comprendere lo stato d'animo dell'interlocutore e adeguare la risposta senza spazientirsi o assumere atteggiamenti aggressivi; • favorire momenti di confronto anche collettivi, invitando gli interlocutori ad esprimersi con domande di verifica/chiarimento/approfondimento. 	<p>Comprendere i limiti e i punti di forza degli altri, intuendone umori e sentimenti; capire le ragioni dei comportamenti altrui, accogliendone bisogni e prospettive (p.es. sapere che cosa motiva le persone); comprendere i comportamenti non verbali; valorizzare l'interlocutore ponendo domande e ottenendo risposte, lasciandogli esprimere il proprio punto di vista con i suoi tempi e modalità.</p>

<p>Livello 1 base</p>	<p>Il soggetto si relaziona con i colleghi con rispetto e correttezza, assumendo un atteggiamento aperto verso i colleghi.</p>
<p>Livello 2 medio</p>	<p>Il soggetto sa relazionarsi con chiarezza con i colleghi e mantiene buoni rapporti di collaborazione, sapendosi destreggiare nelle varie situazioni. E' disponibile nei confronti delle richieste altrui, anche se non ben precisate.</p>
<p>Livello 3 avanzato</p>	<p>Il soggetto sa relazionarsi in maniera costruttiva ed empatica con i colleghi a tutti i livelli. Mostra di padroneggiare l'ascolto attivo mostrando comportamenti efficaci e adeguati in situazioni complesse e imprevedibili. Interpreta correttamente le richieste e gli atteggiamenti dei propri interlocutori riuscendo a stabilire con loro relazioni positive assumendosi la responsabilità delle proprie azioni.</p>
<p>Livello 4 esperto</p>	<p>Il soggetto ascolta gli altri in modo partecipe ed empatico. Entra sempre in comunicazione con gli interlocutori, ne comprende le esigenze, mettendo in atto comportamenti e relazioni appropriate riuscendo a far emergere anche i bisogni inespressi rapportandosi all'altro anche a livello non verbale. Sa destreggiarsi nelle varie situazioni e nei contesti più complessi e imprevedibili attuando strategicamente nuovi approcci relazionali, supportando con carisma il gruppo in cui è inserito e integrando conoscenze ottenute in altri contesti.</p>

LAVORO DI GRUPPO	<i>indicatori</i>	<i>Abilità</i>
<p>Capacità di rendersi disponibili a integrare le proprie energie con quelle degli altri per il raggiungimento degli obiettivi assumendosi la responsabilità per il proprio compito e nel contempo aiutando attivamente il gruppo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • condividere informazioni, idee, conoscenze mettendole a disposizione del gruppo di lavoro, valorizzando i “vantaggi” che derivano dall’operare in team; • dimostrare disponibilità a lavorare con gli altri a prescindere da preferenze e simpatie personali collaborando per il raggiungimento degli obiettivi di lavoro e incoraggiando la risoluzione dei conflitti che possono emergere nel gruppo; • collaborare e integrarsi con colleghi ed esterni in funzione degli obiettivi da raggiungere, rispettando vincoli gerarchici e/o organizzativi e favorendo un ambiente cordiale e collaborativo; • fornire feedback sulle proprie attività e valorizzare i feedback forniti dal gruppo di lavoro; 	<p>Sollecitare idee e opinioni utili per assumere decisioni o preparare piani specifici; mantenere le persone informate e aggiornate condividendo tutte le informazioni rilevanti o utili; riconoscere pubblicamente agli altri la paternità di determinati successi; responsabilizzare gli altri delegando compiti e fornendo informazioni di ritorno sulla prestazione; incoraggiare e supportare il gruppo manifestando la convinzione che tutti possono raggiungere gli obiettivi prefissati.</p>

<p>Livello 1 base</p>	<p>Il soggetto, adeguatamente incoraggiato e motivato, si rende disponibile al lavoro in gruppo mettendo a disposizione le sue conoscenze e accettando la guida dei colleghi più esperti.</p>
<p>Livello 2 medio</p>	<p>Il soggetto interagisce con gli altri, a prescindere da preferenze e simpatie personali e porta avanti il proprio lavoro in modo collaborativo, condividendo informazioni e idee.</p>
<p>Livello 3 avanzato</p>	<p>Il soggetto mostra padronanza nel lavorare in gruppo, collabora spesso in modo influente con i propri colleghi assumendosi le proprie responsabilità, e sa gestire con efficacia eventuali conflitti. In situazioni di particolare bisogno si rende disponibile ad assumere anche compiti extra per portare avanti il successo del gruppo, anche fornendo contributi originali nelle aree di sua maggior competenza.</p>
<p>Livello 4 esperto</p>	<p>Il soggetto lavora in gruppo in modo eccellente, collabora con efficacia, gestisce i conflitti all’interno del gruppo, sviluppa nuove strategie al fine di valorizzare il gruppo. Presenta padronanza nel proprio comportamento di lavoro in gruppo mostrandosi in grado di scambiare idee, collaborando attivamente assumendosi compiti extra, responsabilità ed aiutando concretamente gli altri nella conduzione di compiti complessi e imprevedibili.</p>

COMUNICAZIONE	<i>Indicatori</i>	<i>Abilità</i>
<p>Capacità di esporre fatti e concetti con chiarezza in modo da renderne possibile la comprensione a qualsiasi interlocutore</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ascoltare in modo empatico ed attivo, ponendo attenzione all'interlocutore e facendogli percepire il proprio interessamento, anche integrando la comunicazione verbale con un'adeguata espressione non verbale; • adattare la propria comunicazione esprimendo contenuti anche complessi con chiarezza e linearità; • accertarsi che la comunicazione sia stata chiara, comprensibile ed esaustiva per l'interlocutore; • produrre testi chiari, efficaci e strutturati anche avvalendosi di schemi e grafici. 	<p>Tenere conto della specificità degli interlocutori e adattare conseguentemente il linguaggio; utilizzare, nel corso dell'esposizione, frasi sintetiche e parole appropriate; curare costantemente il riscontro di ciò che si sta dicendo nelle relazioni degli interlocutori; cogliere la comunicazione non verbale degli interlocutori; valersi della comunicazione non verbale, utilizzare un tono adeguato, preparare rapidamente un argomento sul quale conferire; verificare con pause, osservazioni e richiami il livello di rispondenza dell'interlocutore.</p>

<p>Livello 1 base</p>	<p>Il soggetto esprime adeguatamente contenuti semplici. Adeguatamente guidato e istruito è in grado di produrre i documenti richiesti dal suo ruolo professionale. Sia la comunicazione orale che quella scritta risultano semplici ma chiare e corrette.</p>
<p>Livello 2 medio</p>	<p>Il soggetto si esprime chiaramente in situazioni semplici, prestando ascolto all'interlocutore. Se necessario riformula il messaggio usando una terminologia diversa allo scopo di stabilire una comunicazione più efficace. Riesce a gestire la comunicazione non verbale in situazioni semplici. È in grado di produrre in autonomia comunicazioni scritte e documenti richiesti dal suo ruolo professionale.</p>
<p>Livello 3 avanzato</p>	<p>Il soggetto si esprime chiaramente con padronanza, ascolta sempre l'interlocutore e sa riformulare il messaggio quando necessario. Sa comunicare in modo chiaro e corretto in situazioni complesse e imprevedibili. Sa cogliere e valutare anche gli elementi non verbali della comunicazione utilizzando in modo efficace. Integra i testi prodotti con rappresentazioni grafiche e schemi.</p>
<p>Livello 4 esperto</p>	<p>Il soggetto si esprime chiaramente con padronanza, ascolta l'interlocutore senza interromperlo e sa riformulare il messaggio quando necessario. Sa cogliere, valutare e gestire anche gli elementi non verbali della comunicazione in modo tale da ristabilire, quando necessario, un tono adeguato alla relazione. Utilizza tecniche e approcci innovativi della comunicazione integrandola con conoscenze ottenute in altri contesti, avvalendosi di schemi e rappresentazioni grafiche complesse.</p>

LEADERSHIP	<i>Indicatori</i>	<i>Abilità</i>
<p>Capacità di assumere il ruolo di guida e di esempio nell'ambito lavorativo e relazionale, anche stimolando i componenti di un gruppo a lavorare proficuamente insieme</p>	<ul style="list-style-type: none"> • valorizzare i colleghi e i collaboratori in un'ottica di potenziamento, attivando motivazione e voglia di fare; • fornire, attraverso il proprio comportamento, un esempio professionale da seguire ottenendo il rispetto, la stima e l'apprezzamento degli altri; • saper esercitare in modo consapevole e responsabile l'autorità connessa al proprio ruolo; • prendere decisioni efficaci, tenendo conto della molteplicità delle variabili connesse e/o in assenza di precedenti, scegliendo tra diverse alternative con lucidità e tempestività anche in condizioni di incertezza, carenza o complessità. 	<p>Generare simboli dell'identità di gruppo; agire per provocare la fiducia di un gruppo in un compito o obiettivi condivisi attraverso un contatto amichevole e personale; comunicare in maniera esplicita alle altre persone la necessità di collaborazione o di lavoro di gruppo; essere il punto di riferimento del gruppo sulla base della competenza e della fiducia; guidare verso gli obiettivi attesi creando impegno e motivazione; fornire risorse e mezzi adeguati garantendo il proprio appoggio; stimolare la partecipazione valorizzando il contributo di tutti in base alle competenze e potenzialità; riuscire a esprimere autorevolezza in grado di suscitare consenso e collaborazione.</p>

Livello 1 base	Il soggetto ha sufficienti capacità di relazione e di comunicazione ed esercita una discreta influenza positiva sui colleghi.
Livello 2 medio	Il soggetto ha discrete capacità di stimolare chi si relaziona con lui. Di solito incoraggia e sprona gli altri a partecipare alla presa di decisione. Informa le persone interessate da una decisione. Si accerta che il gruppo sia correttamente informato. Eventualmente spiega le ragioni d'una sua decisione.
Livello 3 avanzato	Il soggetto stimola nei propri collaboratori e interlocutori comportamenti anche non previsti dalle procedure. Aiuta chi si relaziona con lui a identificare le proprie forze e debolezze. Fa partecipare gli altri alle decisioni che intraprende assumendosene la responsabilità. Usa strategie innovative per tenere alto il morale e migliorare l'efficacia del gruppo. Difende il gruppo e la sua reputazione di fronte all'intera organizzazione o alla comunità esterna. Fa in modo che siano soddisfatte le necessità pratiche del gruppo.
Livello 4 esperto	Il soggetto stimola nei propri collaboratori e interlocutori comportamenti "fuori schema" per la risoluzione di problematiche. Fa partecipare gli altri alle decisioni che intraprende ed è un punto di riferimento per chi si relaziona con lui. Si accerta che gli altri seguano la missione, gli obiettivi, i programmi, il clima, il tono e la politica del leader. È dotato di un carisma genuino, comunica una visione coinvolgente, che genera entusiasmo e dedizione alla missione del gruppo. Usa sempre strategie innovative per gestire il gruppo e motivarlo.

RICETTIVITÀ	<i>Indicatori</i>	<i>Abilità</i>
<p>Capacità di individuare idee alternative accogliendo diversi punti di vista, al fine di riconoscere nuove opportunità per realizzare gli obiettivi dati, evitando di dare giudizi affrettati e di subire stereotipi e pregiudizi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • riconoscere ed accettare le idee innovative degli altri; • ricercare soluzioni originali ed efficaci, non riferite a schemi tradizionali o già adottati; • saper modificare le proprie convinzioni privilegiando gli obiettivi da perseguire; • saper valutare obiettivamente le proprie posizioni ed essere disponibile a cambiarle per garantire un risultato d'eccellenza. 	<p>Condividere i propri punti di vista rispetto ad un problema da risolvere, mostrandosi disponibile a riconoscere il valore di quelli altrui senza pregiudizi; ascoltare argomentazioni contrarie senza necessariamente insistere nel riaffermare le proprie convinzioni; valutare obiettivamente informazioni e situazioni con la disponibilità a modificare i propri schemi mentali; stimolare il proprio team a produrre e condividere proposte creative incoraggiandone l'iniziativa e promuovendo il confronto costruttivo.</p>

Livello 1 base	<p>Il soggetto si mostra poco disponibile a mettere in discussione il proprio punto di vista relativamente ad un problema da risolvere. A fronte di una situazione che presenta aspetti difformi rispetto al consueto, cerca comunque di individuare almeno una soluzione alternativa, pur non prendendo in considerazione le soluzioni proposte da altri.</p>
Livello 2 medio	<p>Il soggetto, se stimolato e/o incoraggiato, riesce a valutare suggerimenti esterni mettendo da parte le proprie convinzioni, arrivando ad individuare più approcci e soluzioni alternative adeguate, anche se non ottimali.</p>
Livello 3 avanzato	<p>Il soggetto, grazie alla condivisione e all'ascolto attivo, riesce a trovare più approcci e soluzioni ad un problema uscendo talvolta dagli schemi tradizionali, anche senza una richiesta esplicita. A fronte di una situazione che presenta aspetti difformi rispetto al consueto, è in grado di accogliere soluzioni alternative proposte da altri, analizzandone vantaggi e svantaggi e individuandone punti di forza e di debolezza.</p>
Livello 4 esperto	<p>Il soggetto dimostra elevate capacità di ascolto empatico, grazie alle quali è in grado di proporre varie soluzioni alternative, anche innovative, relativamente a situazioni problematiche, mettendo anche l'interlocutore in grado di effettuare scelte pertinenti. Pone in relazione tra loro le proprie e le altrui convinzioni, con un elevato livello di approfondimento. Le soluzioni proposte tengono in considerazione i vari punti di vista, in una visione d'insieme dei collaboratori e/o del gruppo di lavoro.</p>

9. ATTRIBUZIONE DEI PUNTEGGI PER LA VALUTAZIONE

Valutazione comportamento	Frequenza del comportamento	Qualità del comportamento
5	tutti i comportamenti descritti nel livello sono stati agiti con costanza nel periodo di osservazione (sempre)	tutti i comportamenti descritti nel livello sono stati agiti in modo eccellente (ottimo)
4	tutti i comportamenti descritti nel livello sono stati agiti in modo adeguatamente costante nel periodo di osservazione (frequentemente)	tutti i comportamenti descritti nel livello sono stati agiti in modo più che adeguato (buono)
3	i comportamenti descritti nel livello sono stati agiti in modo non costante o parziale nel periodo di osservazione (a volte)	tutti i comportamenti descritti nel livello sono stati agiti in modo adeguato (adeguato)
2	i comportamenti descritti nel livello sono stati agiti solo occasionalmente o parzialmente nel periodo di osservazione (occasionalmente)	solo alcuni dei comportamenti descritti nel livello sono stati agiti in modo adeguato (in sviluppo)
1	i comportamenti descritti nel livello sono stati agiti con scarsissima frequenza nel periodo di osservazione (raramente)	i comportamenti descritti nel livello sono stati agiti in modo solo parzialmente adeguato (insufficiente)
0	i comportamenti descritti nel livello non sono stati agiti nel periodo di osservazione (mai)	i comportamenti descritti nel livello non sono stati agiti in modo adeguato (scarso)

La sommatoria della media risultante dalle valutazioni di “frequenza” e di “qualità” sulle tre competenze assegnate, fornirà il punteggio totale

Punteggio totale *	14,5	13,5	12,5	11,5	10,5	9,5	8,5	7,5	6,5	5,5	4,5	3,5	2,5	1,5	0,5	0
Corrispettivo percentuale (Performance)	100%	93,34%	86,67%	80%	73,34%	66,67%	60%	53,34%	46,67%	40%	33,34%	26,67%	20%	13,34%	6,67%	0%

*Somma della media risultante dalle valutazioni di “frequenza” e di “qualità” sulle tre competenze assegnate

		frequenza	qualità	Punteggio medio	Performance
Esempio di calcolo	competenza 1	liv. X	5	1	3
	competenza 2	liv. X	2	3	2,5
	competenza 3	liv. X	4	3	3,5
	Punteggio totale				9