

<p>CAPACITA' DI GESTIRE LE RELAZIONI CON GLI ORGANI DI GOVERNO</p>	<p>Esegue compiutamente le richieste "nominali i secondo la norma. Non comprende però le esigenze degli organi di governo; non ne cerca il confronto ma si limita ai soli aspetti "tecnici" del proprio lavoro.</p>	<p>Di fronte alle richieste degli i organi di governo difende ad oltranza le norme (atteggiamento). Pur cercando il confronto ha difficoltà a comprendere le esigenze degli organi di governo. Non sempre fornisce, anche se richiesto, un supporto (tecnico) adeguato alle loro aspettative</p>	<p>iSi attiva per elaborare una ! coniugazione della norma in i funzione degli obiettivi solo se esplicitamente richiesto. Possiede adeguate capacità di gestione delle relazioni con gli Organi di governo. Sa fornire, se richiesto, assistenza tecnica e collaborazione per il raggiungimento degli obiettivi. Non sempre riesce a prevenire situazioni di conflitto.</p>	<p>Propone (prende l'iniziativa per proporre) soluzioni funzionali alle singole esigenze degli organi di governo. Dimostra una buona capacità di gestione delle relazioni con gli organi di Governo, collaborando con gli stessi nell'individuazione dei programmi e delle scelte strategiche. Sa fornire, anche di propria iniziativa, un utile supporto per individuare assieme soluzioni efficienti ed efficaci.</p>	<p>Propone soluzioni funzionali coerenti con le norme e con la visione strategica del gruppo di governo (di gruppo, di sistema) Gestisce con ampi margini di autonomia i programmi condivisi con gli organi di governo, collaborando (fa proposte) in modo determinante per il raggiungimento degli obiettivi Gestisce le relazioni secondo una logica di positivo e propositivo confronto, anticipando il più possibile situazioni di conflitto.</p>
<p>CAPACITA' DI SVILUPPARE LA QUALITA' DELLE RELAZIONI CON I CITTADINI</p>	<p>Fornisce i propri servizi seguendo uno schema prestabilito e meccanico. Non tiene conto che la qualità dei servizi resi non può prescindere dalla qualità della relazione e dal <i>livello di soddisfazione</i> manifestato dai cittadini.</p>	<p>Non capisce l'importanza di sviluppare la qualità delle relazioni in modo sistematico e costante. Pur tenendo in considerazione l'importanza di indirizzare la propria attività al soddisfacimento delle aspettative dei <i>destinatari</i>, non si preoccupa di adottare, all'interno del proprio servizio, specifiche misure per operare in tale direzione Modifica il suo schema solo quando l'utente manifesta la propria insoddisfazione.</p>	<p>Elabora al volo comportamenti funzionali al benessere degli utenti (via intuitiva) e indica ai collaboratori di fare altrettanto (volontario) verificandone l'applicazione. Partendo dal presupposto che la qualità del servizio non è garantita dalla qualità tecnica ma soprattutto da quella relazionale, si preoccupa dello sviluppo quantitativo e qualitativo delle relazioni con i cittadini attraverso indicazioni precise ai propri collaboratori sui comportamenti da adottare con il pubblico e feed-back per verificare la loro messa in pratica.</p>	<p>Applica le competenze comunicative apprese e sta attento che vengano utilizzate con costanza e precisione dai propri collaboratori. 1 propri collaboratori hanno ben assimilato ed utilizzano, di norma, le regole fornite dalla Direzione sia per la comunicazione diretta e telefonica che per quella scritta.</p>	<p>Utilizza le competenze comunicative funzionali all'utente, secondo un programma preventivo verificabile. Cura che la comunicazione esterna sia diffusa ed efficace e verifica con misure concrete il livello di soddisfazione del pubblico per i servizi ricevuti. L'apprezzamento degli utenti del servizio trova riscontro anche nell'apposito questionario messo a disposizione dei cittadini</p>
<p>CAPACITA' DI CREARE E MIGLIORARE IL CLIMA ORGANIZZATIVO</p>	<p>Collabora tecnicamente alla realizzazione degli obiettivi ma agisce in modo automatico ignorando gli aspetti comportamentali, relazionali, organizzativi. Nello svolgimento dell'attività programmata dimostra disponibilità alla collaborazione con gli altri ma non affronta i problemi emersi nei rapporti settoriali e interpersonali</p>	<p>E' consapevole solo parzialmente del suo ruolo all'interno dell'organizzazione. Interagisce con gli altri, in un'ottica di superamento delle logiche settoriali e per sviluppare interdipendenza, solo quando è guidato dagli altri.</p>	<p>E1 consapevole del suo ruolo all'interno dell'organizzazione. Prende l'iniziativa per promuovere forme di integrazione con l'intera organizzazione, cercando soluzioni condivise però con approccio volontaristico (se non ci riesce abbandona).</p>	<p>Possiede buone capacità di relazione con i colleghi in termini di disponibilità e di condivisione del risultato finale. Prende l'iniziativa per sviluppare collaborazione, integrazione e cambiamento organizzativo e lo fa attraverso un proprio percorso (Approccio propositivo, proattivo)</p>	<p>E' pienamente consapevole del proprio ruolo all'interno della struttura. Opera con grande flessibilità lavorativa, diventando un punto di riferimento e di stimolo per gli altri nell'affrontare il cambiamento e superare le criticità. Prende l'iniziativa per sviluppare collaborazione integrazione e cambiamento organizzativo e lo fa condividendo il proprio percorso con gli altri, con il resto dell'organizzazione (Approccio ; propositivo, imprevedo e partecipativo)</p>

<p>ORGANIZZARE E VALORIZZARE I PROPRI COLLABORATORI</p>	<p>Indica gli obiettivi e lascia che ognuno si organizzi da sé. Da informazioni solo su richiesta. Nessuna decisione può essere presa senza il suo consenso.</p>	<p>Illustra dettagliatamente gli obiettivi nel corso di apposite riunioni del gruppo. Fornisce indicazioni generali. Facilita l'espressione dei vari punti di vista.</p>	<p>Illustra dettagliatamente gli obiettivi nel corso di apposite riunioni del gruppo. Fornisce ad ognuno specifiche indicazioni (coerenti con le attitudini soggettive del collaboratore). Effettua, nel rispetto dei tempi assegnati e della metodologia utilizzata, le valutazioni di sua competenza.</p>	<p>Illustra in modo chiaro ed efficace i programmi e gli obiettivi sia del gruppo che di ogni singolo soggetto. Favorisce lo scambio fra i membri del gruppo. Valuta i collaboratori con grande attenzione premiando i comportamenti e le azioni realmente in linea con i risultati attesi ed evidenziando le criticità.</p>	<p>Illustra in modo chiaro ed efficace i programmi e gli obiettivi sia del gruppo che di ogni singolo soggetto. Fornisce feedback sulle azioni preventivamente concordate come efficaci rispetto agli obiettivi. Utilizza la valutazione in modo efficace non solo come strumento di premialità (positiva o negativa) ma anche di crescita dei collaboratori.</p>
<p>RISPETTARE I TEMPI DEI PROCEDIMENTI ACQUISIRE CONOSCENZE SPECIALISTICHE E MIGLIORARE LA QUALITA' DELL'ORGANIZZAZIONE</p>	<p>Sviluppa il suo lavoro senza un programma predefinito. Lavora "a vista" senza preoccuparsi di verificare i tempi per l'avvio del procedimento e per la sua conclusione. Impara quando serve spinto dall'emergenza, partecipa a corsi e momenti formativi se richiesto.</p>	<p>Chiede all'organizzazione di fornirgli un programma di lavoro ma poi non lo rispetta. Si preoccupa della corretta assegnazione dei procedimenti inerenti il proprio servizio e di avviarli puntualmente ma non di definire e rispettare i tempi previsti. Impara ciò che serve a migliorare l'organizzazione esistente (razionalizzazione tecnica). Apprende le informazioni e i modi per migliorare lo status quo nell'ambito di equilibri consolidati principalmente per il solo aspetto tecnico.</p>	<p>Assume i tempi dei procedimenti come suoi obiettivi. Persegue tuttavia solo quelli, a discapito di altre sue responsabilità e scarica sul resto delle attività eventuali problematiche legate al suo ruolo. Sviluppa conoscenze nuove di fronte a nuovi obiettivi seguendo percorsi soggettivi (arbitrari). Reagisce attivamente e con impegno nella ricerca delle conoscenze o disposizioni di fronte a situazioni nuove, e le trasmette quando lo ritiene opportuno.</p>	<p>Si dà un programma di lavoro coerente con le norme e lo rispetta. In linea di massima riesce a rispettare i tempi dei procedimenti ma non sempre adottando, in modo adeguato, le procedure a tutela dell'Amministrazione e dei soggetti "controinteressati" o di semplificazione dell'azione amministrativa. Sviluppa conoscenze funzionali ai nuovi obiettivi seguendo percorsi logici e razionali. Cerca le conoscenze necessarie per raggiungere gli obiettivi e le diffonde. Non cura particolarmente la modernizzazione ed il miglioramento qualitativo dell'organizzazione.</p>	<p>Si dà un programma di lavoro coerente con le norme e con le procedure innovative e lo rispetta. Definisce bene e rispetta i tempi del procedimento. Individua correttamente eventuali "controinteressati". Adotta tutte le procedure previste e possibili per la semplificazione dell'azione amministrativa. Sviluppa conoscenze funzionali ai nuovi obiettivi seguendo percorsi logico-razionali e ne verifica l'efficacia qualitativa. Acquisisce le conoscenze funzionali agli obiettivi confrontandosi anche (...) con altre realtà. Cura che l'attuazione dei programmi avvenga in un'ottica di modernizzazione e di miglioramento qualitativo.</p>

<p>CAPACITA' DI METTERE A PUNTO OBIETTIVI RILEVANTI E MISURABILI</p>	<p>La programmazione è un problema dell'Amministrazione. Si è limitato ad eseguire indicazioni precise senza le quali si è fermato.</p>	<p>Ha chiesto all'organizzazione di fornirgli un programma al quale ha dato un suo assenso. Ha fatto domande per capire le strategie generali ed i risultati attesi.</p>	<p>Ha valutato attentamente pro e contro degli obiettivi proposti formulando più alternative e proposte di soluzione (programmi).</p>	<p>Ha preso con impegno l'iniziativa per definire con una programmazione concreta e misurabile preoccupandosi anche della definizione dei valori target. Ha formulato più alternative coerenti con gli obiettivi generali.</p>	<p>Ha contribuito positivamente alla messa a punto degli obiettivi e dei relativi indicatori interloquendo efficacemente con gli organi di governo e definendo puntualmente priorità (urgenza ed importanza) e costi. Ha formulato più alternative coerenti con gli obiettivi generali verificandone l'efficacia con gli organi di governo.</p>
<p>CAPACITA' DI PRESIDARE L'OBIETTIVO</p>	<p>Si è limitato a controlli in itinere su richiesta della struttura organizzativa. Sono stati seguiti solo gli obiettivi compatibili con il suo modo di organizzarsi.</p>	<p>Ha effettuato dei controlli e delle verifiche di propria iniziativa quando lo ha ritenuto opportuno (arbitrari). Gli obiettivi sono stati perseguiti senza però che siano state rispettate le priorità e le modalità di esecuzione.</p>	<p>Ha effettuato i controlli programmati preventivamente. Ha cercato di stare concentrato sugli obiettivi e sui risultati attesi confrontandosi con collaboratori e referenti. Per realizzare tutti gli obiettivi ha dovuto però ritirare i propri programmi su iniziativa esterna.</p>	<p>Ha predisposto un proprio programma di controllo informando la direzione e gli organi di governo di eventuali scostamenti e proponendo soluzioni per superare gli ostacoli intervenuti su iniziativa personale. Gli obiettivi sono stati raggiunti con un grado soddisfacente, qualità ed affidabilità senza perdere di vista l'attività complessiva del servizio.</p>	<p>Ha guidato il gruppo a programmare preventivamente controlli e soluzioni diverse in funzione dell'obiettivo. Ha effettuato i controlli prestabiliti sui singoli e sui gruppi portandoli, in caso di difficoltà, ad elaborare soluzioni efficaci e condivise con la struttura. Gli obiettivi previsti sono stati raggiunti con un grande impegno personale ed orientamento al risultato finale.</p>
<p>CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RISORSE ASSEGNATE (EFFICIENZA)</p>	<p>Nell'attività di programmazione non ha tenuto in debito conto la quantificazione delle risorse assegnate e l'ottimizzazione dei costi. Fa usato le risorse fino ad esaurimento e poi si è fermato.</p>	<p>Si è curato di conoscere le risorse ed i budget assegnati e si è preoccupato di non sfiorare rispetto alle previsioni. Di fatto ha usato le risorse sulla base di un programma personale (soggettivo, arbitrario, non collegato con gli obiettivi aziendali).</p>	<p>Ha tenuto d'occhio i costi organizzativi dimostrando una buona sensibilità al loro contenimento ed alla loro riduzione. Partendo dagli obiettivi ha perseguito anche la riduzione dei costi anche se in modo pedissequo (fine a sé stesso).</p>	<p>Ha dimostrato costante attenzione agli aspetti economici proponendo spesso soluzioni mirate all'efficienza ed all'ottimizzazione dei costi/benefici. Partendo dagli obiettivi ha messo a punto nuovi processi meno costosi. Si è attivato per far acquisire contributi o finanziamenti.</p>	<p>Ha evidenziato notevole capacità di gestione delle risorse affidate offrendo un contributo significativo all'ottimale utilizzo delle risorse a disposizione. I risultati attesi sono stati conseguiti con un risparmio rispetto ai costi standard. Partendo dagli obiettivi ha messo a punto nuovi processi meno costosi e coerenti al valore target con gli obiettivi organizzativi. E' riuscito ad acquisire significativi contributi e finanziamenti.</p>