



**Città di
Figline e Incisa Valdarno**
Città Metropolitana di Firenze

Dizionario delle competenze
del Comune di Figline e Incisa Valdarno

Il Dizionario delle competenze facilita una misurazione della performance basata su comportamenti osservabili e riconoscibili, riducendo errori e discrezionalità da parte del valutatore.

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 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);
- devono essere correlabili al ruolo ricoperto nell'organizzazione.

Ciascun comportamento organizzativo è definito da sei descrittori comportamentali ognuno dei quali corrisponde a un diverso livello di valutazione (*1: è un punto di debolezza, 2: necessita di miglioramento, 3: non soddisfa pienamente i requisiti, 4: soddisfa i requisiti, 5: è un punto di forza, 6: è un punto di eccellenza*).

I descrittori supportano il valutatore in quanto restringono l'area della discrezionalità del medesimo 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;
- 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 ciascuno dei sei descrittori scegliendo tra i sei possibili livelli / valori:

- 1. *è un punto di debolezza*: 0
- 2. *necessita di miglioramento*: 15
- 3. *non soddisfa pienamente i requisiti*: 30
- 4. *soddisfa i requisiti*: 60
- 5. *è un punto di forza*: 90
- 6. *è un punto di eccellenza*: 120

Il valore finale dell'ambito di tutti i comportamenti sarà la media, eventualmente ponderata, dei punteggi di tutti i comportamenti attribuiti
Di seguito vengono riportati i comportamenti per ciascuna area e l'associazione degli stessi ai ruoli e alle categorie di personale.

Allegato
Competenze e comportamenti

Applicabile a	Dir. /Segr. Gen.	PO	Dip.	AREA DELLE RELAZIONI	Grado 1: è un punto di debolezza	Grado 2: necessita di miglioramento	Grado 3 non soddisfa pienamente i requisiti	Grado 4 Soddisfa i requisiti	Grado 5 è un punto di forza	Grado 6 è un punto di eccellenza	Punteggio
	x	x	x	Gestione relazioni interpersonali: è capace a relazionarsi con i fruitori del servizio di pertinenza comprendendone i bisogni e assumendo un comportamento rispettoso e sollecito; dimostra capacità di promuovere l'Ente attraverso un comportamento teso a risolvere i problemi posti dall'utenza; dimostra cordialità ed attenzione nei confronti delle esigenze dell'utenza sia interna che esterna; individua e utilizza le giuste modalità di rapportarsi agli altri e le adatta rispetto ai diversi interlocutori;	Tende a evitare le situazioni di scambio comunicativo. Quando interviene, lo fa in maniera confusa e disordinata.	Se stimolato o obbligato affronta situazioni di scambio comunicativo fornendo le informazioni essenziali in maniera semplice e approssimata. Evita il confronto verbale su contenuti tecnici o particolarmente complessi.	solo occasionalmente esprime una comunicazione pressochè efficace sul piano dei contenuti, con argomentazioni pertinenti ed espresse in modo abbastanza chiaro. Sporadicamente utilizza modalità adeguate per sollecitare e gestire gli scambi comunicativi con gli interlocutori in contesti abituali e non complessi.	Esprime nelle situazioni opportune una comunicazione pressochè efficace sul piano dei contenuti, con argomentazioni pertinenti ed espresse in modo abbastanza chiaro. Nelle occasioni opportune utilizza modalità adeguate per sollecitare e gestire gli scambi comunicativi con gli interlocutori in contesti abituali e non complessi.	Esprime nelle situazioni necessarie una comunicazione pressochè efficace sul piano dei contenuti, con argomentazioni pertinenti ed espresse in modo abbastanza chiaro. Utilizza modalità adeguate per sollecitare e gestire gli scambi comunicativi con gli interlocutori in contesti abituali e non complessi.	Ha uno stile comunicativo fluido e articolato anche in contesti nuovi e complessi. Comprende le posizioni dell'altro e gestisce con facilità il contraddittorio. Ascolta attivamente: fa domande, riformula opportunamente e gestisce con padronanza sia aspetti verbali che non verbali del messaggio. Riformula il proprio pensiero basandosi su feedback ricevuti.	
	x	x	x	5. Capacità di lavorare in gruppo (Servizi Staff): supporta attivamente con le proprie competenze e con il lavoro del suo servizio le attività degli altri servizi; definisce modalità e metodologie atte a integrare il proprio intervento con quello di altri servizi e/o collaboratori; promuove e identifica modalità di collaborazione per raggiungere obiettivi comuni che coinvolgono più servizi; propone e coordina interventi e azioni per il miglioramento e la semplificazione delle procedure; opera in modo flessibile alla ricerca di soluzioni e sinergie più adatte ai problemi posti e alle specificità di ciascun servizio; si identifica nel percorso di lavoro svolto e si assume la responsabilità del raggiungimento (o meno) degli obiettivi posti; rispetta l'indice minimo di qualità della performance organizzativa di ente definito nel PEG/Piano delle Performance.	Ha un ruolo passivo all'interno di team e gruppi di lavoro. Non contribuisce a creare un ambiente propositivo e costruttivo	Solo raramente ha ruolo attivo e propositivo all'interno dei gruppi di lavoro. Non ostacola né supporta la creazione di un clima favorevole.	Occasionalmente, rispetto a quanto opportuno, assume un ruolo attivo e propositivo relativo alla gestione del lavoro di gruppo. Supporta la creazione di un clima favorevole al lavoro e al confronto attraverso proposte e mediazioni.	Nelle occasioni opportune di maggior rilievo assume un ruolo attivo e propositivo relativo alla gestione del lavoro di gruppo. Supporta la creazione di un clima favorevole al lavoro e al confronto attraverso proposte e mediazioni.	Nella maggior parte delle occasioni assume un ruolo attivo e propositivo relativo alla gestione del lavoro di gruppo. Supporta la creazione di un clima favorevole al lavoro e al confronto attraverso proposte e mediazioni. Orienta il gruppo in maniera efficace al raggiungimento del risultato.	Sistematicamente assume un ruolo attivo e propositivo relativo alla gestione del lavoro di gruppo. Supporta la creazione di un clima favorevole al lavoro e al confronto attraverso proposte e mediazioni. Si propone nella gestione ed il coordinamento del gruppo o al relativo supporto. Orienta il gruppo in maniera efficace ed efficiente al raggiungimento del risultato.	
	x	x		Capacità di coinvolgimento: capacità di convincere ed influenzare, attraverso la ricchezza di argomentazioni e la capacità motivante, collaboratori, colleghi di pari livello, superiori ed interlocutori esterni.	Non attiva processi di motivazione e di coinvolgimento per colleghi e collaboratori .	Attiva processi di motivazione e coinvolgimento non adeguati	Attiva processi di motivazione e di coinvolgimento per colleghi e collaboratori raramente e comunque solo in situazioni di particolare urgenza o se stimolato.	Attiva processi di motivazione e di coinvolgimento per colleghi e collaboratori per le attività di maggior rilievo.	Attiva con successo processi di motivazione e di coinvolgimento per colleghi e collaboratori per la maggior parte delle attività. È disponibile al confronto.	Attiva in maniera sistematica e con successo processi di motivazione e di coinvolgimento per colleghi e collaboratori. È disponibile e stimola il confronto.	
	x	x		Gestione del conflitto: capacità di porsi come interlocutore autorevole in situazioni conflittuali interni alla propria struttura o con le altre strutture, e di contribuire fattivamente alla risoluzione delle situazioni conflittuali.	Non interviene in situazioni conflittuali o potenzialmente conflittuali che possano alterare o far degenerare l'ambiente lavorativo.	Interviene in maniera non adeguata nelle situazioni di conflitto.	Interviene raramente come interlocutore o esclusivamente nelle situazioni di maggiore urgenza o su stimolo.	Interviene con successo nelle situazioni conflittuali di maggior rilievo e frequenza. Utilizza argomentazioni e metodi di mediazione efficaci.	Interviene con successo nelle maggior parte delle situazioni di conflitto o potenziale conflitto . Utilizza argomentazioni e metodi di mediazione efficaci.	Previene le situazioni di tensione o conflitto. Interviene sistematicamente e con successo anche per situazioni di alta complessità ambientale .Utilizza argomentazioni e metodi di mediazione efficaci rendendone partecipi i collaboratori e colleghi.	
			x	Monitoraggio della soddisfazione del cliente: capacità di ascoltare, cogliere e comprendere le aspettative dei clienti/utenti; capacità di verificare con continuità la soddisfazione dei clienti/utenti in ordine ai servizi erogati dalla struttura affidatagli, attraverso l'utilizzo di metodologie idonee.	Non pone attenzione alla soddisfazione del cliente. Evita di ascoltare ed indagare le aspettative del cliente (interno o esterno).	Indaga la soddisfazione del cliente/utente in maniera superficiale e non accurata.	Solo raramente pone attenzione ed indaga i bisogni del cliente. Affronta gli aspetti più evidenti e d'urgenza.	Pone attenzione ed indaga i bisogni del cliente nelle situazioni di maggior rilievo. Cerca di individuare gli aspetti cruciali che incidono sulla soddisfazione delle aspettative	Pone attenzione ed indaga i bisogni del cliente nella maggior parte delle situazioni opportune. Cerca di individuare ed analizzare in maniera approfondita e accurata, anche attraverso l'uso e la lettura strumenti di supporto, i bisogni e la soddisfazione del cliente.	Pone attenzione ed indaga sistematicamente i bisogni del cliente. Individua ed analizza in maniera approfondita e accurata attraverso l'uso e la lettura strumenti di supporto, i bisogni e la soddisfazione del cliente. Approfondisce anche su aspetti meno evidenti anticipando e verificando in via preventiva potenziali bisogni futuri.	
			x	Supporto del cliente/utente: capacità di rassicurare il cliente/utente, anche interno, attraverso l'assunzione personale di responsabilità nei suoi confronti.	Non fornisce supporto adeguato al cliente/utente. Evita di assumersi in carico responsabilità relative alla gestione del cliente/utente	Fornisce supporto al cliente/utente in maniera non adeguata e/o appropriata.	Solo raramente, in riferimento alle situazioni opportune, fornisce supporto al cliente/utente. Solo in casi di particolare urgenza si fa carico della gestione del cliente. Esaudisce esclusivamente bisogni ed attività basilari ed estremamente semplici rispetto a quelle richieste.	Fornisce supporto al cliente/utenti nelle situazioni di maggior rilievo. Si fa carico ed esaudisce con efficacia i bisogni ed attività di media complessità.	Fornisce supporto al cliente/utenti nella maggior parte delle situazioni opportune. Si fa carico ed esaudisce con efficacia i bisogni ed attività di alta complessità.	Fornisce sistematicamente supporto al cliente/utenti. Si fa carico ed esaudisce con efficacia ed efficienza i bisogni ed attività di estrema complessità. Segue con attenzione e cura la gestione del cliente.	
	x	x	x	Capacità di problem solving operativo: risolve le situazioni straordinarie in modo adeguato e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche e/o incerte; elabora idee in grado di risolvere i problemi gestionali e di raggiungere gli obiettivi; individua soluzioni che tengono conto degli effettivi bisogni dei cittadini/utenti; inquadra i problemi attraverso l'identificazione di criteri oggettivi; è solito scindere le persone dal problema.	Non affronta le questioni relative alla risoluzione delle criticità e dei problemi che incidono sul proprio contesto lavorativo. Spesso delega la risoluzione dei problemi a colleghi o all'esterno	Cerca ed elabora soluzioni, non sempre efficaci, esclusivamente per alcune tipologie di problematiche e criticità. A volte delega la risoluzione dei problemi a colleghi o all'esterno.	Cerca, elabora e sperimenta solo saltuariamente soluzioni efficaci relative ai principali problemi che riguardano il suo ambito lavorativo.	Cerca, elabora e sperimenta soluzioni efficaci relative ai principali problemi che riguardano il suo ambito lavorativo.	Cerca, elabora e sperimenta soluzioni efficaci relative ai principali problemi che riguardano sia il suo ambito lavorativo che l'organizzazione.	Cerca, elabora e sperimenta, in tempi brevi, soluzioni efficaci ed efficienti relative ai principali problemi che riguardano sia il suo ambito lavorativo che l'organizzazione. Coinvolge i colleghi nel processo e ne rende fruibile il metodo.	
Applicabile a	Dir. /Segr. Gen.	PO	Dip.	AREA DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI	Grado 1: è un punto di debolezza	Grado 2: necessita di miglioramento	Grado 3 non soddisfa pienamente i requisiti	Grado 4 Soddisfa i requisiti	Grado 5 è un punto di forza	Grado 6 è un punto di eccellenza	Punteggio

Allegato
Competenze e comportamenti

	x	x	x	Ampiezza e profondità delle conoscenze: conoscenza diffusa e dimostrata di metodologie strumenti e abilità nell'utilizzo delle tecniche relative alla propria area di attività.	Non dimostra la conoscenza richiesta anche se sollecitato	dimostra ed utilizza conoscenze solo parzialmente adeguate al proprio ruolo.	dimostra ed utilizza la conoscenza richiesta solo occasionalmente	dimostra ed utilizza la conoscenza richiesta nelle situazioni di maggior evidenza o rilievo.	dimostra ed utilizza la conoscenza richiesta nella maggior parte delle situazioni opportune.	dimostra ed utilizza sistematicamente la conoscenza richiesta. Condivide e si confronta con altri su temi specifici funzionali alle attività di riferimento.
	x	x	x	Autosviluppo: capacità di mantenere costantemente aggiornate ed affinare le proprie competenze tecniche e professionali; capacità di acquisire nuove competenze estendendo il proprio ambito di expertise.	Non applica processi di autoaggiornamento delle proprie competenze. E restio alla partecipazione ad occasioni di formazione.	Affronta solo raramente percorsi di autoaggiornamento. Acquisisce contenuti e ed elementi basilari contenuti e ed elementi basilari	Affronta solo occasionalmente percorsi di formazione e autoaggiornamento sui contenuti di maggior evidenza e rilievo. Acquisisce contenuti ed elementi essenziali per la sua funzione.	Affronta percorsi di formazione e autoaggiornamento sui contenuti di maggior evidenza e rilievo. Acquisisce contenuti ed elementi essenziali per la sua funzione.	Affronta percorsi di autoaggiornamento sui contenuti con regolarità. Acquisisce contenuti e tecniche funzionali a migliorare il proprio lavoro.	Affronta percorsi di formazione e di autoaggiornamento sui contenuti in maniera continua ed intensiva. Acquisisce contenuti e tecniche di alto livello utile al proprio lavoro e al miglioramento dell'organizzazione.
	x	x	x	Rispetto tempi e scadenze: Capacità di utilizzare il tempo in modo efficiente ed efficace, individuando priorità in termini di importanza e urgenza. Capacità di stabilire tempi di lavoro coerentemente con gli obiettivi da raggiungere e con le risorse a disposizione.	Non applica modelli di gestione riferiti alle tempistiche e generalmente non rispetta le scadenze.	Ha difficoltà nella gestione dei tempi di lavoro proprio e/o dei propri collaboratori (se richiesto dal ruolo). Tende a non identificare le priorità e a non rispettare le scadenze, anche quelle a breve termine.	Applica solo per determinate e limitate attività strumenti e metodologie di programmazione del proprio lavoro e dei propri collaboratori (se richiesto dal ruolo) in un arco temporale a medio termine.	Applica ove opportuno strumenti e modelli di gestione del proprio lavoro e dei propri collaboratori (se richiesto dal ruolo) in un arco temporale a medio-lungo termine. Identifica le priorità e rispetta le tempistiche per le attività di maggior rilievo	Possiede una capacità di gestione del proprio lavoro e dei propri collaboratori (se richiesto dal ruolo) buona in un arco temporale a medio-lungo termine. Identifica le priorità e rispetta le tempistiche per gran parte delle attività da svolgere.	Assegna a se stesso e ai propri collaboratori (se richiesto dal ruolo) in maniera efficace ed efficiente i tempi di lavoro sulla base di priorità e obiettivi da raggiungere. Sa elaborare un piano d'azione a lungo termine, rispettando scadenze.
Applicabile a	Dir. /Segr. Gen.	PO	Dip.	AREA DELLA MANAGERIALITÀ, DELLE COMPETENZE GESTIONALI E REALIZZATIVE	Grado 1: è un punto di debolezza	Grado 2: necessita di miglioramento	Grado 3 non soddisfa pienamente i requisiti	Grado 4 Soddisfa i requisiti	Grado 5: è un punto di forza	Grado 6 è un punto di eccellenza
	x	x		Organizzazione e programmazione : capacità di assegnare e coordinare efficacemente le attività, le risorse disponibili e il tempo di esecuzione e di fornire istruzioni necessarie alla realizzazione di un obiettivo comune.	Non svolge azioni di programmazione e organizzazione del lavoro.	Affida raramente ed in maniera confusa le attività ed i compiti ai collaboratori e colleghi. Non segue l'andamento e l'evoluzione dei compiti assegnati	Assegna e coordina esclusivamente alcune tipologie di attività, poco significative sul monte lavoro. Fornisce indicazioni di coordinamento esclusivamente su richiesta dei collaboratori.	Assegna e coordina le principali attività seguendone l'evoluzione. Affida compiti ed attività in maniera coerente con le risorse disponibili.	Nella maggior parte delle occasioni opportune assegna e coordina con efficacia le attività. Affida compiti ed attività in maniera coerente con le risorse disponibili. Illustra in maniera semplice ed esauriva le attività. È disponibile a chiarimenti	In maniera regolare e sistematica assegna e coordina con efficacia le attività. Affida compiti ed attività in maniera efficace ed efficiente valorizzando le risorse disponibili. Illustra in maniera semplice ed esauriva le attività
	x	x		Capacità di gestire le risorse umane: coinvolge i collaboratori e attribuisce responsabilità chiare; delega parte delle funzioni mantenendo la responsabilità dei risultati; manifesta una forte propensione a motivare e valorizzare le professionalità presenti; sollecita idee e contributi da parte dei collaboratori; e' in grado di prevenire e/o gestire i conflitti organizzativi; stimola l'apprendimento e la formazione continua del collaboratore.	Non applica processi di sviluppo del personale. Non cura le relazioni con i propri collaboratori	Applica in maniera approssimativa processi di sviluppo del personale, ne orienta le attività e cura il confronto e la collaborazione ed il confronto tra componenti di gruppo di lavoro solo in casi di particolare urgenza o se stimolato da altri.	Applica in maniera non sistematica processi di sviluppo del personale. Cura il confronto e la collaborazione dei componenti di gruppo o tra le unità solo saltuariamente.	Applica ove maggiormente rilevante e necessario processi di sviluppo del personale, ne orienta le attività. Cura il confronto e la collaborazione dei componenti di gruppo o tra le unità con regolarità.	Applica nella maggior parte delle occasioni possibili processi di sviluppo del personale, ne orienta in maniera efficace le attività. Cura in maniera proficua il confronto e la collaborazione dei componenti di gruppo o tra le unità con regolarità	Applica in maniera sistematica processi di sviluppo del personale, ne orienta in maniera efficace ed efficiente le attività. Cura in maniera adeguata e proficua il confronto e la collaborazione dei componenti del gruppo tra le unità con regolarità.
	x	x		Capacità di valutazione e di differenziazione: capacità di premiare la performance anche mediante la differenziazione della valutazione delle prestazioni del personale affidato	non effettua un'analisi delle performance e dei comportamenti e tutti i valutati hanno medesimo punteggio	effettua una valutazione sommaria con una forte polarizzazione su determinati punteggi e fasce di valutazione	i risultati della valutazione sono approssimativi e non corrispondono alla performance della struttura	caratterizza le valutazioni dei collaboratori con punteggi differenti, afferenti ad almeno due delle fasce previste	i punteggi delle valutazioni dei collaboratori sono accuratamente distribuiti nelle fasce di valutazione e ben proporzionata e corrispondente alle performance della struttura.	i punteggi delle valutazioni dei collaboratori sono distribuiti in tutte le fasce in maniera ben proporzionata e corrispondente alle performance della struttura. Elabora efficaci strumenti di innovazione organizzativa e formativa sulla base degli input della valutazione
	x	x	x	Capacità di orientarsi alla qualità del risultato: individua e tiene monitorato il livello di servizio da fornire al cittadino/utente; definisce gli obiettivi della qualità del servizio; promuove l'immagine del servizio in termini di qualità; interviene attivamente nella rilevazione del grado di soddisfazione del cittadino/utente; opera in una logica di continuo miglioramento del servizio; è attento ai requisiti sociali e dell'ambiente; rispetta l'indice minimo di qualità della performance organizzativa di ente definito nel PEG/Piano delle Performance.	Non pone attenzione alla qualità del lavoro proprio lavoro e/o a quello altrui. Non definisce o applica standard qualitativi.	Definisce standard non adeguati per i servizi ed output di riferimento.	Pone attenzione esclusivamente alla qualità di pochi e selezionati output e relative attività.	Applica e/o indirizza ad adeguati standard qualitativi per i principali output ed attività.	Applica e/o indirizza ad alti standard qualitativi per la maggior parte degli output ed attività	Applica e/o indirizza ad alti standard qualitativi sistematicamente per le attività e agli output da sviluppare. È orientato al miglioramento degli standard raggiunti ponendosi obiettivi e livelli di qualità crescenti.

Allegato
Competenze e comportamenti

	X	X		Capacità di programmazione e controllo: definisce in anticipo gli indicatori di performance; rispetta le tempistiche di programmazione e controllo; programma le attività da svolgere tenendo conto: delle risorse disponibili, degli obiettivi da raggiungere, della variabile tempo; utilizza gli strumenti di programmazione e controllo per monitorare le attività svolte al fine di implementare eventuali azioni correttive.	Non definisce in maniera corretta e nel rispetto delle tempistiche gli indicatori di performance. Non verifica lo stato di avanzamento del proprio lavoro e/o della struttura affidata, il livello di raggiungimento degli obiettivi ed il rispetto delle tempistiche e delle risorse assegnate.	Propone indicatori di performance parzialmente corretti e verifica lo stato di avanzamento del proprio lavoro e/o della struttura affidata, il livello di raggiungimento degli obiettivi ed il rispetto delle tempistiche e delle risorse assegnate solo per una percentuale limitata di attività non particolarmente rilevanti.	Propone indicatori di performance in maniera puntuale ed in coerenza con le risorse e le tempistiche disponibili solo per un quota poco significativa di casi. Verifica lo stato di avanzamento del proprio lavoro e/o della struttura affidata, il livello di raggiungimento degli obiettivi ed il rispetto delle tempistiche e delle risorse assegnate per le attività di maggior rilievo. Utilizza strumenti di base per la misurazione ed il controllo	Programma e definisce in maniera tempestiva indicatori di performance corretti e coerenti. Verifica lo stato di avanzamento del proprio lavoro e/o della struttura affidata, il livello di raggiungimento degli obiettivi ed il rispetto delle tempistiche e delle risorse assegnate per le attività di maggior rilievo. Utilizza strumenti di base per la misurazione ed il controllo	Programma e definisce indicatori di performance fortemente significativi e in mani lo stato di avanzamento del proprio lavoro e/o della struttura affidata, il livello di raggiungimento degli obiettivi ed il rispetto delle tempistiche e delle risorse assegnate per la maggior parte delle attività. Utilizza strumenti anche complessi per la misurazione ed il controllo.	Verifica sistematicamente lo stato di avanzamento del proprio lavoro e/o della struttura affidata, il livello di raggiungimento degli obiettivi ed il rispetto delle tempistiche e delle risorse assegnate per le attività di maggior rilievo. Utilizza e partecipa a sviluppare strumenti per la misurazione.	
	X	X		Capacità di coinvolgimento: capacità di convincere ed influenzare, attraverso la ricchezza di argomentazioni e la capacità motivante, collaboratori, colleghi di pari livello, superiori ed interlocutori esterni.	Non attiva processi di motivazione e di coinvolgimento per colleghi e collaboratori .	Attiva processi di motivazione e coinvolgimento non adeguati	Attiva processi di motivazione e di coinvolgimento per colleghi e collaboratori raramente e comunque solo in situazioni di particolare urgenza o se stimolato.	Attiva processi di motivazione e di coinvolgimento per colleghi e collaboratori per le attività di maggior rilievo.	Attiva con successo processi di motivazione e di coinvolgimento per colleghi e collaboratori per la maggior parte delle attività. È disponibile al confronto.	Attiva in maniera sistematica e con successo processi di motivazione e di coinvolgimento per colleghi e collaboratori. È disponibile e stimola il confronto.	
	X	X	X	Gestione del conflitto: capacità di porsi come interlocutore autorevole in situazioni conflittuali interni alla propria struttura o con le altre strutture, e di contribuire fattivamente alla risoluzione delle situazioni conflittuali.	Non interviene in situazioni conflittuali o potenzialmente conflittuali che possano alterare o far degenerare l'ambiente lavorativo.	Interviene in maniera non adeguata nelle situazioni di conflitto.	Interviene raramente come interlocutore o esclusivamente nelle situazioni di maggiore urgenza o su stimolo.	Interviene con successo nelle situazioni conflittuali di maggior rilievo e frequenza. Utilizza argomentazioni e metodi di mediazione efficaci.	Interviene con successo nelle maggior parte delle situazioni di conflitto o potenziale conflitto . Utilizza argomentazioni e metodi di mediazione efficaci.	Previene le situazioni di tensione o conflitto. Interviene sistematicamente e con successo anche per situazioni di alta complessità ambientale .Utilizza argomentazioni e metodi di mediazione efficaci rendendone partecipi i collaboratori e colleghi.	

Allegato
Competenze e comportamenti

Applicabile a	Dir. /Segr. Gen.	PO	Dip.	AREA DELL'EFFICACIA PERSONALE	Grado 1: è un punto di debolezza	Grado 2: necessita di miglioramento	Grado 3 non soddisfa pienamente i requisiti	Grado 4 Soddisfa i requisiti	Grado 5 è un punto di forza	Grado 6 è un punto di eccellenza
	X	X	X	Tenacia: capacità di mantenere la focalizzazione sull'obiettivo del lavoro, anche nelle situazioni ambigue o sfavorevoli.	Non concentra gli sforzi sugli obiettivi definiti. Non orienta il lavoro al raggiungimento degli obiettivi.	Applica tentativi poco efficaci per la gestione	Riesce a focalizzarsi sul raggiungimento del risultato ed orientare ad esso il suo lavoro solo raramente su alcune tipologie di obiettivo ed attività. Le complessità e gli ostacoli spesso portano a rinunciare al raggiungimento dell'obiettivo	Si focalizza sul raggiungimento del risultato ed orientare ad esso il suo lavoro per le attività essenziali e di maggior rilievo. Non demorde al presentarsi di ostacoli e problemi di media complessità	Si focalizza sul raggiungimento del risultato ed orientare ad esso il suo lavoro per la maggior parte delle attività che affronta. Non demorde al presentarsi di ostacoli e problemi di alta complessità	Si focalizza sul raggiungimento del risultato ed orienta ad esso il suo lavoro in maniera sistematica raggiungendo con successo i risultati previsti. Previene e/o affronta positivamente le situazioni di rischio o problematiche di alta complessità.
	X	X	X	Flessibilità, collaborazione interfunzionale: è disponibile ad adeguarsi alle esigenze del servizio, anche in presenza di mutamenti organizzativi; adatta il proprio lavoro agli obiettivi gestionali affidati ed è disponibile ad accogliere ulteriori esigenze dell'Ente;	Non muta la propria attività in funzione di elementi emergenti, condizionando negativamente la qualità del lavoro svolto.	Coglie esclusivamente gli elementi più evidenti ed immediati che possono influire sul proprio lavoro e sulla base di questi muta in parte limitata il proprio agire.	Coglie saltuariamente gli elementi più rilevanti ed importanti che possono influire sul proprio lavoro e sulla base di questi muta ed adatta le principali attività del proprio agire alle caratteristiche del contesto.	Coglie gli elementi più rilevanti ed importanti che possono influire sul proprio lavoro e sulla base di questi muta ed adatta le principali attività del proprio agire alle caratteristiche del contesto.	Coglie elementi e fattori anche potenzialmente rilevanti e sulla base di questi muta ed adatta la maggior parte attività del proprio agire valorizzando le opportunità che si prospettano ed facilitando il raggiungimento dei risultati	Coglie con sistematicità elementi e fattori esistenti ma anche quelli potenzialmente rilevanti e sulla base di questi muta ed adatta in maniera puntuale le attività del proprio agire per raggiungere i risultati attesi.
	X	X	X	Approccio costruttivo: abilità di cogliere ed evidenziare gli aspetti positivi in ogni situazione, e di manifestare fiducia in sé e negli altri per diffondere un atteggiamento proattivo	Non evidenzia aspetti positivi o propone scenari evolutivi.	Coglie ed evidenzia in maniera non equilibrata e coerente gli aspetti positivi e le situazioni da valorizzare.	solo raramente evidenzia fiducia in se stesso e nel team proponendo scenari evolutivi positivi	evidenzia nelle situazioni di maggior importanza fiducia in se stesso e nel team proponendo scenari evolutivi positivi	evidenzia frequentemente fiducia in se stesso e nel team proponendo scenari evolutivi positivi	evidenzia sistematicamente fiducia in se stesso e nel team proponendo scenari evolutivi positivi argomentando e motivando il lavoro.
	X	X	X	Decisione: capacità di generare/comprendere alternative di fronte a situazioni incerte, complesse e in carenza di informazioni, e di scegliere con ponderatezza, lucidità, tempestività.	Non riesce a leggere ed interpretare il contesto. Ha difficoltà a scegliere le alternative. Delega agli altri la responsabilità di prendere decisioni. Si focalizza generalmente su situazioni semplici. Evita di prendere decisioni.	Si limita a valutazioni superficiali e spesso le sue decisioni possono risultare tardive ed inefficaci. Tende a travisare le situazioni o a non leggerle completamente.	Solo raramente riesce a leggere ed interpretare le situazioni in maniera corretta.	E' in grado di leggere ed interpretare il contesto nelle situazioni di maggiore rilevanza. Sa valutare e scegliere tra varie alternative e generalmente prende decisioni efficaci in riferimento agli obiettivi da raggiungere per i situazioni routinarie e mediamente complesse con ricadute non cruciali.	È in grado di analizzare il contesto accuratamente nella maggior parte delle situazioni. Prende decisioni coerenti e funzionali agli obiettivi da raggiungere. Prende decisioni efficaci che hanno ricadute rilevanti.	È in grado di analizzare il contesto sistematicamente, valutare attentamente e scegliere tra varie alternative e di prendere decisioni efficaci ed efficienti sulla base degli obiettivi da raggiungere, anche in situazioni complesse e incerte. È in grado di prevenire criticità e anticipare gli effetti delle proprie decisioni sul contesto. Si assume l'onere e l'impegno di prendere decisioni che devono essere prese anche se non ricadono esclusivamente nella propria sfera di responsabilità.
	X	X	X	Assertività: capacità di esprimere e proporre il proprio punto di vista, le soluzioni, le decisioni e le motivazioni a supporto con chiarezza e fermezza, senza passività né aggressività; vale anche come capacità di dire di no con fermezza nel caso di richieste infondate o inopportune.	Non esprime il proprio punto di vista e non argomenta le decisioni prese. Agisce con disinteresse e passività alle discussioni sugli argomenti posti.	Tende a manifestare difficoltà nell'esprimere il proprio punto di vista e a difenderlo; tende in maniera eccessiva ad essere accondiscendente e a mettere in atto un comportamento remissivo e facilmente influenzabile. In alternativa, tende ad imporre le proprie idee in modo autoritario o con poca disponibilità al confronto. Le relazioni interpersonali sono vissute con ansia e aggressività.	Solo occasionalmente esprime le proprie opinioni e le proprie proposte. È consapevole della legittimità delle proprie opinioni non necessariamente coincidenti con quelli altrui.	Esprime le proprie opinioni e le proprie proposte nelle situazioni di maggior rilievo. È consapevole della legittimità delle proprie opinioni non necessariamente coincidenti con quelli altrui. È in grado di esprimerle in modo efficace. In un contesto relazionale si dimostra talvolta accomodante se ritiene che possano scatenare un conflitto o in alternativa, prevaricante, laddove non riesca a trovare uno spazio di confronto con l'altro.	Esprime le proprie opinioni e le proprie proposte nella maggior parte delle situazioni opportune. È aperto al confronto con le altre persone e a comprendere i punti di vista altrui. Possiede la capacità di affermare i propri punti di vista senza prevaricare o essere prevaricato.	Esprime sistematicamente le proprie opinioni e le proprie proposte nelle situazioni opportune. Stimola il confronto con le altre persone e a comprendere i punti di vista altrui. Possiede la capacità di affermare i propri punti di vista senza prevaricare o essere prevaricato. Manifesta il proprio accordo e disaccordo rispetto alle opinioni altrui, esprimendosi con sincerità, convinzione e sinteticità e comprendendo il punto di vista dell'altro.
				Capacità di lavorare in autonomia e risolvere problemi complessi: è capace di risolvere problemi pratici inerenti il lavoro del proprio servizio, offrendo collaborazione attiva per la ricerca di soluzioni efficienti.	non è in grado di darsi tempi e modalità per svolgere le attività che gli vengono assegnate.	E' in grado di darsi tempi e modalità per svolgere le attività che gli vengono assegnate solo raramente e per attività specifiche. Svolge il proprio lavoro cercando costantemente input e/o rassicurazioni esterne.	Solo saltuariamente identifica tempi e metodi con cui gestire un'attività per le attività di maggior rilievo ed evidenza. Svolge il proprio lavoro attraverso il supporto di altri, dopo input e/o rassicurazioni esterne.	Identifica tempi e metodi con cui gestire un'attività per le attività di maggior rilievo ed evidenza. Affronta e risolve problemi di bassa - media complessità in autonomia	Identifica in maniera adeguata e puntuale tempi e metodi con cui gestire le attività che lo riguardano. Ove necessario svolge il proprio lavoro in autonomia risolvendo problemi di alta complessità.	Identifica in piena autonomia tempi e metodi con cui gestire efficacemente la propria attività lavorativa. Svolge il proprio lavoro in maniera indipendente e autosufficiente organizzando le proprie attività autoregolandosi e risolvendo problemi e criticità di estrema complessità.

Allegato
Competenze e comportamenti

	Dir. /Segr. Gen.	PO	Dip.	AREA DELL'INNOVAZIONE E DELLA CREATIVITÀ	Grado 1: è un punto di debolezza	Grado 2: necessita di miglioramento	Grado 3 non soddisfa pienamente i requisiti	Grado 4 Soddisfa i requisiti	Grado 5 è un punto di forza	Grado 6 è un punto di eccellenza
	X	X		Analisi e miglioramento dei processi: tensione continua al cambiamento di processi, servizi, organizzazione della propria struttura e dell'organizzazione in generale.	non analizza e non propone neanche se stimolato osservazioni riferite al miglioramento dei processi e delle attività.	Analizza e propone cambiamenti relativi a processi e all'organizzazione in maniera approssimativa e poco opportuna.	solo in pochi e rari casi propone osservazioni e iniziative volte a migliorare processi e dinamiche organizzative. Elabora proposte in riferimento situazioni semplici o poco complesse.	Elabora e propone osservazioni e iniziative volte a migliorare processi e dinamiche organizzative nelle situazioni di maggior rilievo. Elabora proposte in riferimento situazioni di media complessità. Propone soluzioni e miglioramenti adeguatamente efficaci.	Elabora e propone osservazioni e iniziative volte a migliorare processi e dinamiche organizzative maggior parte delle situazioni opportune. Elabora proposte in riferimento situazioni di alta complessità. Propone soluzioni e miglioramenti efficaci ed efficienti.	Elabora e propone sistematicamente, per le e situazioni opportune, osservazioni e iniziative volte a migliorare processi e dinamiche organizzative. Elabora proposte in riferimento situazioni di alta ed estranea complessità. Sviluppa e propone in maniera preventiva soluzioni efficace.
	X	X	X	Nuove tecnologie: capacità di mantenersi costantemente aggiornato sulle nuove tecnologie e di cogliere le possibili integrazioni nei processi di propria responsabilità.	Non si aggiorna sulle innovazioni compatibili alla propria attività.	Si aggiorna su contenuti e con modalità non adeguate con i fabbisogni del contesto. .	Approfondisce e si aggiorna raramente rispetto alle innovazioni tecnologiche compatibili con la propria attività.	Approfondisce e si aggiorna rispetto alle innovazioni tecnologiche essenziali per la propria attività. Coglie e propone le più evidenti integrazioni di innovazioni nel suo ambito di lavoro.	Approfondisce e si aggiorna regolarmente rispetto alle principali innovazioni tecnologiche essenziali per il proprio ambito lavorativo. Coglie e propone le integrazioni più significative per i processi di propria responsabilità.	Approfondisce e si aggiorna sistematicamente rispetto alle principali innovazioni tecnologiche utili per l'organizzazione. Coglie e propone le integrazioni più significative per i processi di propria responsabilità e/o per quelli di colleghi e collaboratori.
	X	X		Promozione del cambiamento: capacità di diffondere mentalità positiva rispetto al cambiamento e di stimolare costantemente i collaboratori verso la ricerca e l'applicazione di spunti per il miglioramento continuo della performance.	Attua un approccio Conservativo, preferisce operare in ambienti protetti su cui può facilmente avere il controllo. Fa molta fatica ad affrontare con serenità nuovi contesti e ad accettare prontamente i cambiamenti.	Promuove cambiamenti non coerenti con le caratteristiche istituzionali dell'ente	Solo in alcuni e limitati casi accetta promuove il cambiamento. Si espone in maniera limitata nell'azione di supporto dei processi di innovazione e cambiamento.	È in grado di affrontare il cambiamento in modo sereno; Riconosce i benefici derivanti dai cambiamenti stessi solo in determinate e limitati contesti. Si attiva nella promozione e nell'implementazione con un impegno sufficiente.	è incline al cambiamento. Riconosce i principali segnali che portano alla necessità di cambiamento. Apprezza i benefici del cambiamento e condivide i vantaggi con i colleghi/ collaboratori. Si attiva nella promozione e nell'implementazione con buon impegno.	è capace di affrontare con entusiasmo le situazioni nuove. Riconosce e condivide con tempistiche adeguate la necessità di cambiare. Stimola sistematicamente anche gli altri a cambiare, trasmettendo loro l'importanza che il cambiamento riveste.
	X	X	X	Smart working: Impegno a lavorare in team virtuali con i superiori, con i propri collaboratori, con i colleghi, anche di altri enti e con gli utenti, con particolare contributo al rafforzamento della cultura dello scambio e alla condivisione. Favorire, facilitare e/o mediare le interazioni	Non partecipa e/o ha un ruolo passivo nella partecipazione a team virtuali	Utilizza gli strumenti di smartworking in maniera non coerente con gli obiettivi posti.	Solo raramente ha ruolo attivo e propositivo all'interno di team virtuali	Nelle principali occasioni assume un ruolo attivo e propositivo relativo alla gestione di team virtuali	Nella maggior parte delle occasioni assume un ruolo attivo e propositivo relativo alla gestione del lavoro di team virtuali	Sistematicamente assume un ruolo attivo e propositivo relativo alla gestione di team virtuali.
	X	X	X	Creatività: capacità di ricercare soluzioni originali ed efficaci, non riferite a schemi tradizionali o già adottati, restando in sintonia con gli obiettivi da perseguire.	Non propone idee e soluzioni in riferimento alle iniziative e strategie per il raggiungimento degli obiettivi	Applica una scarsa capacità di analisi delle informazioni disponibili. Quasi mai sa proporre idee alternative e non convenzionali, tende a riproporre quelle già in uso e consolidate.	Applica solo occasionalmente un'analisi critica delle informazioni disponibili. Propone in queste occasioni idee e soluzioni con un grado sufficiente di originalità	Applica nelle situazioni di maggiormente rilevanti ed urgenti un'analisi critica delle informazioni disponibili. Propone in queste occasioni idee e soluzioni con un grado sufficiente di originalità	Applica nella maggior parte delle situazioni opportune un'analisi critica delle informazioni disponibili. Propone in queste occasioni idee e soluzioni con grado elevato grado di originalità	Ha un'ottima capacità di analisi delle informazioni disponibili che applica in maniera regolare e sistematica. Sa proporre in modo spontaneo e con entusiasmo novità e idee non convenzionali, diverse da quelle già in uso e fino a quel momento previste.