

**DIZIONARIO DELLE COMPETENZE PER LA VALUTAZIONE DEGLI INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA E FUNZIONI DI COORDINAMENTO**

	Codice	Elemento (Competenze)	Descrittore	Scala di giudizio	Descrittori di giudizio
<b>AREA DELLA COLLABORAZIONE</b>	<b>A1</b>	Grado di collaborazione intersettoriale e multi disciplinare	Si attiva concretamente per supportare il lavoro dell'equipe multidisciplinare	1	Non si attiva per collaborare, neppure su richiesta o sollecitazione.
				2	Si attiva in misura minima per fornire supporto ad altre funzioni/si attiva solo su sollecitazione
				3	Si attiva per fornire supporto in misura sufficiente e adeguata alle aspettative.
				4	Si attiva informa più che adeguata rispetto alle aspettative
				5	Si attiva ben oltre le aspettative, agisce spontaneamente anche quando non vi sarebbe
	<b>A2</b>	Grado di collaborazione con i colleghi	Valuta costantemente le interrelazioni esistenti tra la propria attività e quella degli altri colleghi, agendo di conseguenza.	1	Non si preoccupa in alcun modo delle ricadute delle proprie attività su quelle dei colleghi.
				2	Considera le ricadute delle proprie attività solo su sollecitazione
				3	Considera le ricadute delle proprie attività sui colleghi in modo adeguato alle aspettative.
				4	Considera le ricadute delle proprie attività sui colleghi in forma più che adeguata rispetto alle aspettative
				5	E' in grado di valutare le interrelazioni delle proprie attività ben oltre le aspettative.
	<b>A3</b>	Rapporti con i responsabili	Si intende valutare la correttezza dei rapporti intrattenuti con i responsabili e con gli eventuali altri superiori	1	E' scorretto (agisce in maniera arbitraria e/o secondo la propria convenienza, scavalca i propri diretti responsabili, ecc.), mette continuamente in discussione le decisioni e direttive dei responsabili e/o non le esegue puntualmente
				2	Non sempre è corretto e leale nei rapporti con i superiori, mette in discussione le direttive e le decisioni dei responsabili e/o non le esegue puntualmente
				3	Esegue sempre puntualmente le direttive dei responsabili anche se con una eccessiva tendenza alla discussione in polemica.
				4	Esegue le direttive dei responsabili secondo le attese e interpretando correttamente il proprio ruolo
				5	La correttezza del rapporto instaurato supera le aspettative.
	<b>A4</b>	Capacità di formulare proposte per il miglioramento del servizio	Si intende la capacità di presentare ai soggetti competenti proposte di miglioramento del servizio. Le proposte sono correlate sia al conseguimento dei risultati, sia al miglioramento dell'ambiente di lavoro.	1	Non è capace di formulare proposte migliorative di alcun tipo
				2	Formula solo proposte di scarsa rilevanza
				3	Occasionalmente formula proposte rilevanti
				4	Nel formulare proposte di miglioramento soddisfa le aspettative
				5	Formula proposte di rilevanza superiore alle aspettative.
<b>A5</b>	Attitudine al lavoro di gruppo	Integra la propria attività con quella dei colleghi riconoscendo che il proprio lavoro contribuisce al raggiungimento di un risultato collettivo	1	Dimostra completa incapacità di collaborare con i colleghi. Isolazionista e assolutamente scollegato dal contesto.	
			2	Dimostra scarsa capacità di collaborare con i colleghi. Spesso troppo individualista.	
			3	Dimostra sufficiente capacità di collaborazione.	
			4	Dimostra una capacità di lavorare in gruppo più che soddisfacente rispetto alle aspettative.	
			5	E' in grado di operare in gruppo e collaborare a livelli superiori alle aspettative.	

**DIZIONARIO DELLE COMPETENZE PER LA VALUTAZIONE DEGLI INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA E FUNZIONI DI COORDINAMENTO**

Codice	Elemento (Competenze)	Descrittore	Scala di giudizio	Descrittori di giudizio
<b>B1</b>	Dialogo	Si intende valutare la predisposizione a cogliere le esigenze degli interlocutori e a instaurare con essi un dialogo costruttivo	1	Si disinteressa completamente all'esigenza di instaurare un dialogo con gli interlocutori. E' conflittuale.
			2	Scarsamente predisposto a cogliere le esigenze degli interlocutori e ad instaurare un dialogo
			3	Sufficientemente predisposto a cogliere le esigenze degli interlocutori e ad instaurare un dialogo
			4	Coglie le esigenze degli interlocutori e instaura un dialogo secondo le aspettative relative alla sua posizione.
			5	Coglie le esigenze degli interlocutori e instaura un dialogo superando le aspettative relative alla sua posizione.
<b>B2</b>	Capacità di motivare	E' capace di orientare i comportamenti dei collaboratori nella direzione del raggiungimento degli obiettivi senza utilizzare strumenti autoritativi	1	Non dimostra alcuna capacità di motivare
			2	Dimostra capacità motivazionali minime, ricorre soprattutto all'autorità per ottenere risultati
			3	Dimostra capacità motivazionali sufficienti rispetto alle aspettative
			4	Dimostra capacità motivazionali più che adeguate alle aspettative
			5	Dimostra capacità motivazionali eccellenti.
<b>B3</b>	Capacità di prendere decisioni chiare e precise	E' capace di assumere decisioni precisamente definite e che siano prive di ambiguità per i collaboratori	1	Non dimostra alcuna capacità di assumere decisioni in generale
			2	Assume decisioni spesso poco chiare e che per questo vengono applicate con risultati non voluti
			3	Assume decisioni sufficientemente chiare
			4	Assume decisioni chiare e precise
			5	Dimostra eccellente capacità di prendere decisioni che siano chiare nell'applicazione.
<b>B4</b>	Gestione della comunicazione	Si intende la capacità di utilizzare parole, azioni e comportamenti tali da suscitare nell'utenza (interna e/o esterna) fiducia e senso di affidabilità nell'U.O. presso cui opera	1	Non da alcun senso di affidamento/ingenera sfiducia
			2	Agisce/comunica in modo scarsamente atto a ingenerare fiducia.
			3	Agisce/comunica al fine di suscitare fiducia e affidabilità in misura adeguata alle aspettative.
			4	Agisce/comunica in maniera da generare fiducia in misura più che adeguata alle aspettative.
			5	Dimostra un'eccellente capacità di utilizzare la comunicazione e le azioni per dare un'immagine di affidabilità.
<b>B5</b>	Sviluppo e condivisione della conoscenza	Si intende la capacità di condividere le competenze possedute con i colleghi e i collaboratori	1	Si rifiuta di condividerle con colleghi e collaboratori.
			2	E' fortemente restio a condividere le sue competenze con i colleghi e collaboratori/condive solo competenze di scarso rilievo
			3	Tendenzialmente condivide le competenze che possiede.
			4	Condivide le sue competenze in modo più che rispondente alle aspettative
			5	Condivide le sue competenze oltre le aspettative.
<b>B6</b>	Gestione della relazione	Individua ed utilizza modalità di rapportarsi agli altri e le adatta rispetto ai diversi interlocutori.	1	Non sa cogliere le differenze tra gli interlocutori e non è in grado di adattarsi per rapportarsi a differenti interlocutori.
			2	Mostra gravi difficoltà e carenze nell'adattarsi ai diversi interlocutori
			3	Si rapporta ai diversi interlocutori in maniera sufficiente.
			4	Si rapporta ai diversi interlocutori in maniera più che adeguata.
			5	Si rapporta ai diversi interlocutori in maniera eccellente.
<b>B7</b>	Attitudine a contribuire positivamente al clima di lavoro	Si intende la tendenza a creare un buon clima all'interno del proprio gruppo di lavoro evitando di generare conflitti e sapendosi porre nella giusta prospettiva rispetto ai colleghi e agli altri interlocutori dell'Amministrazione.	1	E' volutamente conflittuale e cerca lo scontro con gli interlocutori.
			2	Non fa nulla per creare un clima positivo, a volte è conflittuale.
			3	Si adopera a creare un clima positivo in maniera sufficiente ma sostanzialmente passiva (non produce conflitti ma non si adopera per risolverli e/o prevenirli)
			4	Si adopera a creare un clima positivo in maniera adeguata, non crea conflitti e si impegna per risolverli e prevenirli
			5	Crea un clima positivo oltre le aspettative è in grado di portare soluzioni e "serenità".

**AREA DELLA COMUNICAZIONE**

**DIZIONARIO DELLE COMPETENZE PER LA VALUTAZIONE DEGLI INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA E FUNZIONI DI COORDINAMENTO**

Codice	Elemento (Competenze)	Descrittore	Scala di giudizio	Descrittori di giudizio	
AREA DELLA QUALITA' EROGATA	C1	Accuratezza	Opera con l'attenzione, la precisione e l'esattezza richieste dalle circostanze specifiche, dalla professionalità posseduta e dalla natura del compito assegnato.	1	E' incostante, distratto, impreciso e disattento.
				2	Spesso è impreciso e inesatto
				3	Opera con sufficiente e adeguata precisione ed esattezza.
				4	L'attenzione e la precisione che lo contraddistinguono sono più che adeguati alle aspettative
				5	L'attenzione e la precisione che lo contraddistinguono vanno oltre le aspettative.
	C2	Puntualità nell'esecuzione	Rispetta i tempi e i contenuti assegnati per l'esecuzione della prestazione ed interviene nei tempi opportuni anche in assenza di istruzioni specifiche.	1	Non rispetta mai i tempi e i contenuti assegnati. Non interviene se non su richiesta specifica
				2	E' poco rispettoso dei tempi e dei contenuti assegnati. Interviene in maniera intempestiva
				3	E' sufficientemente rispettoso dei tempi e dei contenuti assegnati. Interviene in maniera sufficientemente tempestiva.
				4	Rispetta i tempi e i contenuti in forma più che adeguata alle aspettative. Gli interventi richiesti sono tempestivi.
				5	Nel rispetto dei tempi e dei contenuti supera le aspettative, anche anticipando le scadenze.
	C3	Diligenza nell'assolvimento dei propri compiti	Si intende l'accuratezza e la diligenza nell'assolvere i propri compiti e mansioni. Si tiene conto della necessità di verificare puntualmente che i compiti siano correttamente portati a termine.	1	E' negligente, lavora senza attenzione alla qualità.
				2	Mira al mero adempimento formale, non è accurato
				3	E' sufficientemente diligente e accurato e, in genere, non necessita di verifiche ed indirizzi.
				4	E' accurato e diligente secondo le aspettative. Opera sicuramente senza bisogno di verifiche.
				5	La sua diligenza e accuratezza superano le aspettative. E' in grado di svolgere un lavoro eccellente senza necessità di verifiche.
	C4	Disponibilità a sostenere impegni di lavoro aggiuntivi	Si intende la disponibilità ad accettare ulteriori carichi di lavoro, nel rispetto delle mansioni e compiti affidati, rispetto a quelli normalmente svolti.	1	Non mostra alcuna disponibilità a svolgere carichi di lavoro aggiuntivi, neppure in misura minima.
				2	E' disponibile in misura minima a carichi aggiuntivi. Adotta comportamenti atti a fare resistenza.
				3	E' disponibile a svolgere carichi aggiuntivi in maniera sufficiente.
				4	E' disponibile a svolgere carichi aggiuntivi. In forma più che adeguata. Soddisfa le aspettative.
				5	E' disponibile a svolgere carichi aggiuntivi oltre le aspettative. Si rende disponibile spontaneamente
C5	Livello di rotazione nelle mansioni	Si intende la disponibilità ad applicarsi a nuovi compiti mai svolti prima, e/o a variare le proprie responsabilità, comunque sempre nell'ambito delle proprie mansioni e dell'eventuale incarico affidato	1	Nessuna disponibilità a variare, neanche occasionalmente i propri compiti e/o responsabilità	
			2	Scarsa disponibilità a variare. Forti criticità e resistenze.	
			3	Sufficiente disponibilità a variare compiti/o responsabilità	
			4	Disponibilità più che adeguata a variare i compiti e/o le responsabilità	
			5	Disponibilità oltre le aspettative e in misura superiore ai colleghi. Fortemente propenso alla rotazione nei compiti e si rende disponibile spontaneamente	
C6	Adattabilità	Si intende la capacità di applicarsi a nuovi compiti mai svolti prima, e/o a variare le proprie responsabilità, comunque sempre nell'ambito delle mansioni proprie del profilo di appartenenza	1	Nessuna capacità di adattamento, nemmeno per i cambiamenti più elementari.	
			2	Scarse capacità di adattamento a nuovi compiti e/o responsabilità. Si adatta solo se si tratta di cambiamenti minimi	
			3	Sufficiente capacità di adattamento a nuovi compiti e/o responsabilità.	
			4	Capacità di adattamento a nuovi compiti e/o responsabilità più che adeguate alle aspettative.	
			5	Capacità di applicarsi a nuovi compiti e/o responsabilità oltre le aspettative. Adattamento eccezionalmente rapido e senza criticità.	

**DIZIONARIO DELLE COMPETENZE PER LA VALUTAZIONE DEGLI INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA E FUNZIONI DI COORDINAMENTO**

	Codice	Elemento (Competenze)	Descrittore	Scala di giudizio	Descrittori di giudizio
<b>AREA DELLA QUALITA' PERC EPITA</b>	<b>D1</b>	Professionalità riconosciuta dall'utenza (interna e/o esterna) e/o dagli interlocutori	Si riferisce ai comportamenti professionali tenuti con gli utenti esterni dell'Azienda (pubblico, altri enti, ecc.) o interni (colleghi, dirigenti, membri degli organi direzione, ecc.).	1	Ha un pessimo rapporto con gli utenti, non adotta atteggiamenti professionali
				2	E' scarsamente professionale nel rapporto con l'utenza (spesso genera conflitti, incomprensioni, lamentele, ecc)
				3	La professionalità riconosciuta è sufficiente.
				4	La professionalità riconosciuta è più che adeguata alle aspettative
				5	La professionalità riconosciuta è eccellente.
	<b>D2</b>	Apporto al miglioramento dell'accoglienza	Si intende l'apporto fornito al miglioramento dell'accoglienza dell'utenza presso le strutture aziendali	1	Non considera l'accoglienza come un'aspetto del proprio lavoro.
				2	Mostra scarsissima attenzione al miglioramento dell'accoglienza
				3	Cura il rapporto con l'utente del servizio, lo tiene informato e mostra interesse e cortesia nei suoi confronti
				4	Si adopera in forma più che adeguata nell'interesse dell'utente anche quando ciò non rientra strettamente nella sua area di attività.
				5	Si attiva in maniera eccellente per il miglioramento dell'accoglienza, propone soluzioni di miglioramento in grado di accrescere la qualità dell'accoglienza.
	<b>D3</b>	Capacità di valutazione delle esigenze organizzative	Si intende la capacità di analizzare il proprio contesto organizzativo e porre in essere autonomamente azioni necessarie al raggiungimento dei risultati	1	Si mostra totalmente incapace di analizzare il contesto in cui opera.
				2	Pur essendo in grado di capire le esigenze del contesto, non le considera volutamente. Agisce in completo "isolamento" dal contesto.
				3	E' sufficientemente in grado di cogliere le esigenze del contesto e quasi sempre agisce di conseguenza.
				4	E' in grado di cogliere le esigenze del contesto in misura più che sufficiente e agisce sempre di conseguenza.
				5	Ha eccellenti capacità di cogliere le esigenze del contesto e di agire di conseguenza.
	<b>D4</b>	Capacità di coordinamento delle risorse umane assegnate	Si intende la capacità di gestire in modo efficiente le risorse umane assegnate e di analizzare il proprio contesto organizzativo al fine di introdurre eventuali modifiche e miglioramenti. Ciò significa, tra l'altro, essere capace di distribuire equamente il carico di lavoro e di coinvolgere tutto il personale coordinato.	1	Si mostra totalmente incapace di gestire le risorse assegnate e di analisi e organizzazione
				2	Mostra scarse capacità di gestire le risorse e di analisi e organizzazione.
				3	Mostra capacità di gestione, organizzazione e analisi sufficienti.
				4	Mostra capacità di gestione, organizzazione e analisi più che rispondenti alle aspettative
				5	Mostra capacità di gestione, organizzazione e analisi eccellenti.

**DIZIONARIO DELLE COMPETENZE PER LA VALUTAZIONE DEGLI INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA E FUNZIONI DI COORDINAMENTO**

Codice	Elemento (Competenze)	Descrittore	Scala di giudizio	Descrittori di giudizio	
AREA DELL'EFFICIENZA	E1	Rispetto delle funzioni e degli obiettivi assegnati con l'incarico	Si valuta la tensione verso i risultati prestazionali previsti e l'attenzione verso di essi	1	Non dimostra interesse per i risultati, fa quello che gli viene richiesto e/o è previsto dalla interpretazione burocratica del suo ruolo, non si pone standard di efficienza né obiettivi di medio termine
				2	E' concentrato solo sulla dimensione meramente operativa del suo lavoro, mostra scarso interesse per i risultati
				3	Mostra una sufficiente tensione verso il risultato .
				4	E motivato al raggiungimento dei risultati assegnati, mostra un atteggiamento non passivo e propositivo
				5	Sa perseguire obiettivi sfidanti in misura superiore alle aspettative. Organizza azioni di medio termine, senza farsi scoraggiare da ostacoli. E' capace di impegnarsi durevolmente.
	E2	Capacità di contribuire alla resa produttiva dell'equipe	Collabora attivamente alla resa dell'equipe. Fornisce supporto tempestivo e puntuale. Se richiesto garantisce la copertura di temporanee carenze logistiche	1	Non offre alcuna collaborazione alle resa dell'equipe
				2	Dimostra scarsa capacità di collaborare con i colleghi. Spesso troppo individualista
				3	Dimostra sufficiente capacità di collaborazione, potrebbe però offrire maggior coordinamento con il gruppo
				4	Dimostra una capacità di lavorare in gruppo che soddisfa le aspettative.
				5	E' in grado di operare in gruppo e collaborare a livelli superiori alle aspettative.
	E3	Assunzione di iniziativa	Si intende valutare il comportamento tenuto in rapporto a situazioni che richiedono, nell'ambito delle proprie competenze, di intraprendere un'azione con un intervento immediato o tempestivo.	1	Di fronte alle situazioni descritte non assume mai alcuna iniziativa.
				2	Assume iniziative eccezionalmente e in situazioni note e/o non complesse. Richiede quasi sempre supporto e/o il coinvolgimento dei colleghi/superiori.
				3	Assume iniziative in forma abbastanza adeguata e tempestiva.
				4	Assume iniziative in forma più che adeguata alle aspettative rispetto al ruolo ricoperto e in forma tempestiva.
				5	Assume iniziative in misura superiore alle aspettative.
	E4	Analisi e soluzione dei problemi	E' in grado di affrontare situazioni critiche e di risolvere problemi imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo.	1	Di fronte a situazioni critiche o impreviste non è capace di prendere decisioni e di fare proposte in autonomia.
				2	Raramente riesce ad affrontare e risolvere criticità e imprevisti.
				3	Riesce a risolvere criticità e imprevisti in forma sufficiente.
				4	Affronta criticità e imprevisti e li risolve oltre le aspettative.
				5	Riesce a risolvere criticità e imprevisti in maniera superiore alle aspettative.
E5	Capacità di operare in base a programmi e/o progetti e direttive	Si intende la capacità di seguire autonomamente e senza bisogno di sollecitazioni un programma di lavoro o un progetto nel rispetto di obiettivi precisi e tempi di attuazione prestabiliti. Gli obiettivi di cui trattasi devono comunque rientrare nelle mansioni proprie della categoria di appartenenza.	1	Non è in grado di rispettare un programma di lavoro, neppure se elementare	
			2	Riesce a seguire programmi di lavoro elementari con costanti sollecitazioni.	
			3	Segue programmi di lavoro in maniera sufficientemente soddisfacente.	
			4	Segue programmi di lavoro in maniera più che adeguata rispetto alle aspettative. Non necessita di sollecitazioni, rispetta i programmi anche se complessi o particolarmente impegnativi.	
			5	Denota eccellenti capacità di lavorare autonomamente per programmi e progetti, anche su attività complesse. Non richiede alcuna sollecitazione. Supera le aspettative.	
E6	Disponibilità al cambiamento tecnologico e/o organizzativo	Accoglie l'introduzione di innovazioni tecnologiche ed organizzative che riguardano direttamente i suoi compiti mostrando disponibilità al cambiamento organizzativo, che può riguardare anche la creazione di nuovi assetti all'interno della struttura (es. cambio della figura responsabile, mutamento delle responsabilità affidate, nuovi orari di apertura al pubblico, ecc.)	1	Costante e completa resistenza ad ogni novità o cambiamento, seppure minimale.	
			2	Minima disponibilità al cambiamento. Solo per cambiamenti non significativi.	
			3	Accetta il cambiamento in forma sufficiente.	
			4	Disponibilità più che adeguata al cambiamento.	
			5	Denota eccellente disponibilità alle innovazioni e al cambiamento. Si rende spontaneamente disponibile e ne è promotore. Supera le aspettative.	

**DIZIONARIO DELLE COMPETENZE PER LA VALUTAZIONE DEGLI INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA E FUNZIONI DI COORDINAMENTO**

	Codice	Elemento (Competenze)	Descrittore	Scala di giudizio	Descrittori di giudizio
<b>AREA DELLA FORMAZIONE</b>	<b>F1</b>	Grado di coinvolgimento nella formazione / didattica in ambito aziendale ed extra	Cura costantemente la propria competenza tecnica attraverso la ricerca di opportunità di apprendimento, l'autoformazione e lo scambio professionale.	1	Non mostra alcun interesse per l'aggiornamento professionale
				2	Mostra scarso interesse per l'aggiornamento
				3	Mostra sufficiente interesse per l'aggiornamento.
				4	Soddisfa le aspettative. Si aggiorna ed è disponibile allo scambio
				5	Mantiene un livello di aggiornamento eccellente, si autoforma su molteplici tematiche utili per il suo lavoro. E' sempre disponibile allo scambio professionale.
	<b>F2</b>	Livello di nuove conoscenze acquisite	Si intende valutare le nuove e/o maggiori conoscenze pratiche e teoriche acquisite. La valutazione tiene conto anche delle ricadute sul lavoro svolto.	1	Non ha acquisito nessuna nuova conoscenza
				2	Ha acquisito nuove conoscenze di scarso rilievo
				3	Ha acquisito nuove conoscenze di sufficiente rilievo con ricadute positive sul lavoro.
				4	Ha acquisto nuove conoscenze di buon rilievo con rilevanti ricadute sul lavoro
				5	Ha acquisto nuove conoscenza di alto livello con eccellenti ricadute positive sul lavoro.