



ALLEGATO 2 DESCRIZIONE DELLE COMPETENZE PER LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL DIPENDENTE

	Capacità di lavorare in gruppo		Flessibilità personale e professionale
1	Appare di norma eccessivamente distaccato e poco collaborativo e non gioca un ruolo positivo nell'ambito dei gruppi di lavoro. Mostra di non comprendere criteri di ottimizzazione superiori a quelli dell'unità organizzativa e di appartenenza	1	Interpreta il proprio ruolo in maniera discontinua, non sempre attenendosi al comportamento richiesto
2	Indipendentemente dalle competenze tecnico-professionali possedute, non interpreta un ruolo positivo all'interno dei gruppi di lavoro. Non partecipa e non coopera: tende a non condividere le informazioni di cui dispone. Fatica a superare le logiche proprie del suo gruppo di lavoro e assume sovente comportamenti difensivi a fronte di ogni possibile confronto.	2	Tende a interpretare in maniera rigida il proprio ruolo, attenendosi alle attribuzioni e indicazioni comportamentali contenuti nelle normative, nei contratti di lavoro e nelle procedure. L'orientamento espresso nei confronti delle esigenze specifiche della struttura è basso e discontinuo.
3	E' disponibile al confronto e mostra una sufficiente attitudine ai lavori di gruppo e alla cooperazione, non ponendo ostacoli alla soluzione di problemi anche interdisciplinari e intersettoriali e la costruzione di relazioni di lavoro collaborative.	3	Si attiene alle aspettative di comportamento richieste al suo ruolo, che ricopre e interpreta con moderata flessibilità personale e organizzativa. Risponde in maniera adeguata alle esigenze e alle domande che gli vengono avanzate dalla struttura
4	Le elevate qualità relazionali e personali gli consentono di contribuire in maniera efficace alla costruzione di un clima lavorativo positivo, orientato alla gestione e alla risoluzione di problemi operativi. Comprende come l'ottimizzazione dei processi che coinvolgono più unità organizzative debba contare sulla collaborazione aperta di tutti gli interessati e si comporta di conseguenza	4	E' solito adattare autonomamente il proprio comportamento alle esigenze organizzative, dimostrando una notevole flessibilità, personale e professionale.
5	E' un riferimento per i colleghi e un leader informale: utilizza le ottime qualità sociali e relazionali di cui dispone nel contribuire a costruire il "senso della squadra". E' disponibile dal punto di vista personale e professionale e si adopera per il superamento delle logiche del proprio settore, proponendo soluzioni a problemi intersettoriali che gli vengano presentate	5	Mostra una notevole sensibilità e capacità di comprensione delle situazioni delle esigenze del contesto. E' solito rendersi disponibile, qualora richiesto dalle circostanze e dal contesto, rilevando un'elevata flessibilità personale e professionale

	Capacità di svolgere compiti arricchiti		Capacità di adattamento ai cambiamenti
1	Non possiede capacità tecnico- professionali e relazionali adeguate e questo si riflette in una prestazione insufficiente	1	Subisce passivamente le innovazioni e i cambiamenti e, se può, ne ostacola l'introduzione e ne ritarda l'applicazione

2	Possiede capacità tecnico-professionali e relazionali insufficienti allo svolgimento pieno del proprio ruolo e ciò comporta, talvolta, discontinuità e limiti nella performance	2	Ha un atteggiamento passivo e difensivo nei confronti dei cambiamenti e delle innovazioni: non ne capisce a fondo lo spirito e tende ad applicarli relativamente ad aspetti burocratici e procedurali
3	Possiede capacità adeguate al proprio ruolo lavorativo e le evidenzia garantendo una discreta qualità della prestazione	3	Accetta in linea generale l'innovazione e collabora alla loro introduzione e alla valorizzazione degli obiettivi nell'ambito della sua attività
4	Possiede buone capacità tecnico-professionali e relazionali e ciò li consente di svolgere, all'occorrenza, prestazioni superiori al quelle strettamente connesse al proprio ruolo	4	Promuove l'innovazione e ne facilita l'introduzione rispetto ai suoi compiti e a processi lavorativi più ampi, finalizzandola al miglioramento delle performance del gruppo di lavoro
5	Possiede ottime capacità tecnico-professionali e relazionali, superiori a quelle richieste dal suo ruolo e ciò gli consente di assumere incarichi operativi legati a livelli organizzativi superiori a quelli di appartenenza	5	Esprime un marcato orientamento alla diffusione dell'innovazione per il miglioramento della performance dell'ufficio/settore e sovente è in prima persona nel rispetto del ruolo promotore del cambiamento

1) COMPETENZE DIMOSTRATE

	Capacità di programmare e organizzare le attività secondo criteri di priorità		Precisione, rispetto dei tempi e produttività
1	Ha una ridotta capacità di organizzare le proprie attività lavorative, che svolge in maniera meramente burocratica e autoreferenziale. Deve essere abitualmente richiamato al rispetto delle priorità stabilite	1	Non controlla lo stato di avanzamento delle proprie attività e pertanto tende a non rispettare le scadenze concordate. E' impreciso e approssimativo e il suo lavoro deve abitualmente essere ricontrollato. Il suo apporto produttivo è generalmente basso e discontinuo
2	Mostra un livello limitato di autonomia nell'organizzare le attività. Si attiene alla programmazione concordata con il responsabile, non sempre riuscendo a rispettare le priorità fissate. Si preoccupa poco di come verrà utilizzato il proprio lavoro	2	Di norma non pone attenzione allo stato di avanzamento delle proprie attività. Risulta scarsamente affidabile in ordine al rispetto dei tempi pretesi dai programmi concordati. Il lavoro non è sufficientemente preciso. L'apporto produttivo è accettabile ma improntato al rispetto formale delle regole dell'ufficio
3	E' in grado di programmare con sufficiente autonomia le attività e i comiti che gli sono affidati rispettando le priorità concordate con il responsabile, consapevole dell'utilizzo dei prodotti del proprio settore da parte di altre unità organizzative seguendo una logica di processo	3	Riesce quasi sempre a rispettare i tempi previsti dai programmi concordati. Dà luogo a lavori solitamente privi di errori e con una continuità produttiva adeguata
4	Rispetta le priorità concordate e organizza in maniera autonoma le proprie attività. Utilizza flessibilmente i criteri di priorità, adattandoli alle contingenze e dandone tempestiva informazione al proprio capo, avendo chiara consapevolezza dell'utilizzazione sociale dei prodotti del proprio lavoro	4	Rispetta i tempi previsti dai programmi concordati e si sforza di abbreviarli laddove possibile. Esegue con precisione e puntualità i compiti che gli sono stati affidati. Il suo contributo produttivo è buono e ulteriormente valorizzato da un'elevata flessibilità
5	Entro le linee generali concordate con il suo responsabile, fissa in maniera autonoma i criteri di priorità. Sa valutare situazioni operative e suggerisce al Responsabile eventuali miglioramenti processuali e programmatori delle attività del settore, valutando le situazioni e utilizzando dati e le informazioni quali feed back	5	Rispetta i tempi previsti ed esprime un forte orientamento alla ricerca di modalità procedurali più efficienti I suoi lavori sono estremamente precisi. L'apporto produttivo espresso è elevato e completato da un notevole livello di flessibilità

	Capacità di stabilire relazioni con l'utenza		Capacità di proporre soluzioni innovative
1	Considera raramente lo scopo delle attività di servizio cui è deputato e si dimostra incapace e poco interessato a comprendere le esigenze e le necessità del cittadino. Tende a considerare e vedere il cliente come una seccatura e a ridurre al minimo il proprio impegno nei confronti della comunicazione con l'utenza. Utilizza norme e procedure prevalentemente sulla difensiva	1	Appare decisamente poco orientato verso l'analisi dei processi lavorativi nei quali è coinvolto, Esprime generalmente scetticismo e scarsa considerazione verso le innovazioni
2	Mostra un orientamento discontinuo verso la risoluzione dei problemi del cittadino. Appare spesso inconsapevole dell'utilizzazione sociale delle proprie attività di servizio ed è solito dare risposte sulla base delle procedure e delle norme esistenti, curandosi poco di comprendere i bisogni del cliente. Comunica con il cittadino in maniera formale, utilizzando un linguaggio burocratico	2	Non esprime particolari attitudini personali verso il miglioramento delle sue prestazioni lavorative
3	E' orientato alla risoluzione dei problemi del cittadino/cliente. Si dimostra generalmente disponibile e in grado di comunicare in maniera semplice con i clienti. Si impegna abitualmente a spiegare agli utenti i tempi, gli strumenti e le modalità attraverso le quali l'Amministrazione potrà far fronte alle loro esigenze in un'ottica di dovere di servizio	3	Nello svolgimento del proprio lavoro esprime un discreto livello di innovatività e propositività per il miglioramento dell'organizzazione, limitatamente alle attività e alle procedure che gli competono
4	Dimostra un livello di orientamento al cliente molto elevato. Si adopera nel suo interesse, lo consiglia e lo indirizza anche nel caso di richieste che non rientrino nei compiti da lui direttamente presidiati. Aiuta il cliente a focalizzare i suoi bisogni. Instaura con lui un rapporto di elevata efficacia comunicativa. Tende a ottenere dei feed back nel rapporto con il cittadino, avendo chiara la logica sottostante le attività di erogazione dei servizi	4	Propone sovente soluzioni innovative, cercando di migliorare le prestazioni quantitative e qualitative dell'unità di appartenenza
5	Nella logica di servizio al cliente si pone in una prospettiva di medio-lungo termine. Vede il cliente come una risorsa e utilizza il rapporto con l'utenza come feed back per la struttura. Partendo da una intelligente valutazione circa la finalizzazione delle attività di servizio, individua e propone soluzioni organizzative e di miglioramento degli standard di efficienza, efficacie e qualità delle prestazioni dell'Ente	5	Esprime un elevato livello di innovatività riuscendo spesso a produrre soluzioni per problemi collocati in un ambito organizzativo più ampio

2) COMPORTAMENTI PROFESSIONALI

	Livello di impegno personale e professionale		Capacità di ottenere risultati
--	--	--	--------------------------------

1	Mostra un impegno discontinuo e nettamente insufficiente rispetto alle richieste e alle esigenze dell'organizzazione del lavoro. Non è disponibile a richieste da parte dell'organizzazione	1	Si mostra poco capace di perseguire con continuità i compiti e gli obiettivi che gli sono stati assegnati e non esprime grande attenzione verso i risultati che s'intendono perseguire
2	Evidenzia un livello inadeguato di impegno e di interesse per le attività svolte. Appare poco capace di impegno lavorativo continuato. La sua disponibilità nei confronti di richieste da parte dell'organizzazione è limitata e orientata a un'interpretazione rigida delle proprie attività e mansioni.	2	Fa quello che gli viene chiesto e che è previsto dalla interpretazione burocratica del proprio ruolo, senza aver chiaro il risultato che si intende raggiungere
3	Il livello di impegno e la disponibilità organizzativa che esprime appare più che adeguato, dal punto di vista operativo e quantitativo, ai compiti che gli sono assegnati	3	Persegue le attività e gli obiettivi assegnati finalizzandoli, se adeguatamente stimolato, all'ottenimento dei risultati quantitativi e qualitativi concordati
4	Mostra un livello di impegno elevato, connesso ad un'apprezzabile flessibilità di orario e personale nei confronti delle richieste dell'organizzazione, che vede come opportunità di crescita professionale	4	Esprime un'elevata capacità di perseguire gli obiettivi concordati, avendo chiaro il risultato atteso e ottimizzando l'impiego di risorse e metodi secondo criteri di elevata efficienza ed efficacia
5	Esprime in maniera continuativa un livello di impegno elevato, arricchito da un notevole livello di flessibilità personale e professionale alle richieste dell'organizzazione, che tende spesso a ricercare e stimolare come occasione di crescita professionale	5	Nel perseguire gli obiettivi concordati, si focalizza sui risultati attesi, suggerendo eventuali modifiche ai piani stabiliti per migliorare le performance complessive e, laddove possibile, gli standard attesi

	Interesse e motivazione per il lavoro svolto		Autonomia e problem solving
1	Appare poco motivato ad ha bisogno costante di stimoli e supervisione direttiva. Non mostra interesse per l'acquisizione di nuove competenze lavorative.	1	Necessita di una supervisione continua nell'impostazione del proprio lavoro e nell'espletamento dei compiti, dimostrando un basso livello di autonomia. Appare spesso inadeguato a fronteggiare i problemi connessi con lo svolgimento dei suoi compiti e scarica su altri la ricerca delle soluzioni e le eventuali responsabilità, specie in situazioni di emergenza e difficoltà.
2	E' poco motivato e interessato a seguire a discutere le possibili evoluzioni dei contenuti del suo lavoro e allo sviluppo e all'acquisizione di nuove competenze lavorative	2	Nello svolgimento del suo lavoro mostra un limitato grado di autonomia. Sovente necessita di essere indirizzato e guidato, evidenziando una certa difficoltà nella comprensione e nella risoluzione dei problemi connessi con il suo ambito lavorativo, particolarmente nelle situazioni impreviste. Tende a tirarsi indietro di fronte alle difficoltà e alle emergenze.
3	Mostra in alcune circostanze motivazione e interesse per il proprio lavoro, per i risultati conseguiti e per le possibilità evolutive delle attività che svolge. Esprime un sufficiente livello di interesse motivazione all'acquisizione e allo sviluppo delle proprie conoscenze lavorative	3	Svolge i compiti assegnati con sufficiente margine di autonomia, entro i vincoli operativi esplicitati dal Responsabile. Esprime saltuariamente attitudine ad affrontare, segnalare e risolvere i problemi che gli si presentano nell'ambito delle sue attività di lavoro, intervenendo positivamente in alcune situazioni problematiche.
4	E' fortemente motivato dallo svolgimento dei compiti e dal conseguimento dei risultati. Tende ad acquisire informazioni circa l'evoluzione del suo lavoro ed esprime una forte motivazione e interesse per lo sviluppo delle proprie conoscenze e competenze lavorative	4	Mostra un livello di autonomia nello svolgimento delle proprie attività e accetta di buon grado obiettivi impegnativi. Necessita di mere indicazioni generali da parte del capo. Interviene con competenza e tempestività nell'individuazione e nella valutazione dei problemi e nella messa in atto di soluzioni valide, anche in situazioni complesse, impreviste e di urgenza e/o crisi. Rappresenta un punto di riferimento anche per i colleghi.

5	E' fortemente motivato dai risultati conseguiti e dalle prospettive evolutive delle attività che svolge e tende a coinvolgere su questi argomenti i colleghi ed il personale di altre unità operative, influenzandoli positivamente con l'esempio. Esprime elevati livelli di interesse e motivazione per lo sviluppo delle proprie conoscenze e competenze lavorative	5	Esprime un altro livello di autonomia e di capacità di organizzazione delle proprie attività: accetta compiti estremamente impegnativi che imposta in piena collaborazione con il capo. Individua tempestivamente i problemi emergenti e le possibili soluzioni. E' in grado di collaborare e di fronteggiare situazioni particolarmente problematiche e complesse anche a livello superiore rispetto alle sue responsabilità
---	--	---	---