



Allegato – Catalogo delle competenze per il personale non dirigente

I livelli valutativi previsti nel presente Catalogo sezioni I e II costituiscono classi qualitative di riferimento per la valutazione dei comportamenti organizzativi dei dirigenti.

Il valutatore procede secondo le seguenti modalità operative:

1. individua il livello valutativo (Livello 1, 2, 3 o 4) che meglio rappresenta il comportamento complessivamente osservato, sulla base delle declaratorie contenute nel Catalogo;
2. attribuisce, all'interno del livello individuato, un punteggio numerico, anche con decimali, coerente con l'intensità, la qualità e la continuità del comportamento agito nel periodo di riferimento, secondo i criteri applicativi definiti dal Sistema di misurazione e valutazione della performance.

SEZIONE I – COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI		
COMPETENZE	DECLARATORIA	LIVELLI VALUTATIVI
Gestione del proprio lavoro	Conoscere le normative di base, le modalità di funzionamento, i vincoli, le opportunità, le risorse e gli strumenti del proprio contesto organizzativo e operativo. Conoscenza delle tecniche e metodologie di lavoro generali, specifiche, operative ed informatiche. Capacità di applicazione del metodo di lavoro in contesti semplici, complessi o variabili, connessa ad esperienza di base, tecnica o specialistica, che misura la potenzialità del contributo tecnico al miglioramento stesso del metodo.	1 Ha conoscenza minima delle normative di base e del funzionamento della propria UO. Nello svolgimento dei compiti assegnati non manifesta una adeguata capacità nell'utilizzo delle metodologie di lavoro.
		2 Conosce le normative ed il funzionamento della propria UO. Utilizza le tecniche e le metodologie di lavoro generali e quelle specifiche del proprio contesto lavorativo, svolgendo in maniera adeguata le attività di competenza.
		3 Ha conoscenze ampie della propria UO estese alle normative specifiche e modulate su esperienze tecnico-specialistiche consolidate. E' in grado di affrontare contesti applicativi complessi, per la completa padronanza degli strumenti di lavoro che manifesta.
		4 Ha piena conoscenza della propria UO e anche di altre UO dell'Amministrazione con cui si rapporta. Ha conoscenza delle normative utili al proprio settore ed ha maturato un'esperienza tecnico-specialistica consolidata. E' in grado di affrontare contesti applicativi complessi e variabili. A fronte delle conoscenze, esperienze e motivazione possedute, presenta un elevato



			potenziale per contribuire al miglioramento delle funzionalità tecnico-operative ed organizzative dell'UO di appartenenza.
Flessibilità e Capacità di adattamento al contesto lavorativo	Agire senza lasciarsi condizionare da pregiudizi e/o vincoli operativi, manifestando una buona propensione a recepire nuovi stimoli e opportunità. Aprirsi a un sereno e costruttivo confronto con gli altri, gestendo efficacemente eventuali contrasti. Modificare con discrezionalità il proprio stile di comportamento in funzione del contesto, adattandosi con facilità a situazioni e interlocutori diversi.	1	Non manifesta una buona propensione a recepire opportunità e nuovi stimoli lasciandosi condizionare da vincoli operativi e gestendo il confronto con gli altri in modo problematico.
		2	Instaura adeguate relazioni con gli altri, mostrando buona apertura e cercando di valorizzare le opinioni altrui. Assume comportamenti corretti e consapevoli circa l'importanza funzionale dei rapporti e della necessaria integrazione.
		3	Imposta rapporti aperti ed efficaci, improntati ad uno spirito costruttivo, dimostrando di sapere accettare e discutere le diverse opinioni degli interlocutori. Dimostra un ottimo livello di integrazione.
		4	Si inserisce agevolmente in situazioni e contesti diversi, attivando confronti costruttivi e liberi da ogni pregiudizio induttivo o deduttivo. E' in grado di realizzare un elevato livello di adattamento e integrazione con diversi Interlocutori e in differenti contesti operativi.
Capacità di lavorare in gruppo	Essere attenti ai bisogni ed alle difficoltà degli altri, promuovendo interventi ed azioni di efficace supporto nei casi di difficoltà. Interagire e integrare le proprie energie con quelle degli altri, in modo da favorire un buon clima e lo spirito di squadra. Valorizzare i contributi di tutti i membri del gruppo per conseguire risultati superiori all'insieme dei contributi individuali.	1	E' attento in minima misura ai bisogni delle persone con cui collabora ma non interviene d'iniziativa a supporto delle difficoltà individuate. Non manifesta, altresì, una adeguata capacità ad interagire al fine di favorire un buon clima di lavoro.
		2	Coopera in modo concreto ed attivo con gli altri, all'interno del proprio gruppo di lavoro, mettendo in comune le proprie risorse personali, dimostrando un buon senso di appartenenza.
		3	Favorisce in modo efficace e concreto il mantenimento di un buon clima di gruppo, rendendosi disponibile e mettendo in gioco tutte le proprie risorse. E' attento a valorizzare in modo ottimale i contributi di tutti ed il lavoro di squadra.



		4	Promuove costantemente azioni efficaci a supporto del proprio gruppo di lavoro, riuscendo ad interagire e integrare le competenze proprie e degli altri. Raggiunge pienamente i risultati dell'ufficio di appartenenza valorizzando in modo eccellente, il lavoro di tutti.
Autosviluppo	<p>Manifestare una continua tensione a progredire professionalmente.</p> <p>Acquisire in modo consistente le conoscenze e le capacità necessarie per svolgere il proprio lavoro e per conseguire i risultati attesi.</p> <p>Accrescere autonomamente le proprie competenze seguendo costantemente l'evoluzione del contesto di riferimento</p>	1	Manifesta interesse minimo per il proprio specifico contesto operativo e non mostra particolare curiosità e tensione a ricercare nuove informazioni e ad acquisire nuove conoscenze.
		2	Mostra interesse a progredire sul piano professionale e si attiva per approfondire le specifiche conoscenze legate al proprio lavoro; fa affidamento sulle indicazioni e sulle opportunità offerte da chi può costituire un valido punto di riferimento ed uno stimolo ad apprendere con continuità.
		3	Manifesta un particolare e deciso interesse alla propria crescita professionale, per la quale tende in modo autonomo ad apprendere cose nuove, consolidare le esperienze maturate ed a cogliere ogni opportunità per sviluppare le proprie competenze professionali
		4	Manifesta interesse verso un reale sviluppo della propria professionalità e cultura organizzativa facendo leva sulla propria elevata capacità di apprendimento. Si attiva autonomamente nel ridefinire, di volta in volta, le linee del proprio autosviluppo, nel quale crede profondamente, seguendo l'evoluzione del proprio contesto operativo.

SEZIONE II — CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE DELL'UNITA' DI APPARTENENZA

COMPETENZA	DECLARATORIA		LIVELLI VALUTATIVI
Qualità e Accuratezza del lavoro svolto	<p>Curare il proprio lavoro con attenzione e concentrandosi anche sui dettagli e sugli aspetti apparentemente marginali.</p> <p>Mantenere inalterato ed a un buon livello l'impegno necessario per garantire la correttezza dei compiti svolti e l'osservanza degli standard realizzativi attesi</p> <p>Promuovere lo sviluppo di azioni tese a soddisfare tempestivamente i bisogni dell'utente (interno o esterno).</p>	1	Cura il proprio lavoro nel rispetto minimo delle regole e delle indicazioni previste; non riesce ad osservare in maniera adeguata gli standard realizzativi attesi, anche connessi agli obiettivi della struttura.
		2	Svolge il proprio lavoro curando i dettagli e rispettando gli standard qualitativi previsti, ricercando anche nuovi standard utili ad



	Affrontare il proprio lavoro con motivazione e responsabilità nei confronti degli obiettivi assegnati e da eseguire e delle attività da svolgere.		assicurare una maggiore percezione della qualità prodotta, anche connessi agli obiettivi della struttura.
		3	Esegue il lavoro tenendo conto anche degli aspetti marginali; osserva scrupolosamente gli standard qualitativi previsti e contribuisce concretamente al loro miglioramento. Mira a rispondere in modo efficace, per la parte di competenza, alle diverse esigenze dei destinatari interni ed esterni dei servizi prodotti.
		4	Si dedica con precisione e meticolosità ad ogni aspetto del proprio lavoro; rappresenta un punto di riferimento per l'ufficio relativamente al presidio degli standard qualitativi, alla cui concreta evoluzione contribuisce in modo costante, assicurando pienamente le esigenze degli utenti (interni ed esterni).
Continuità ed affidabilità operativa	Considerare i vincoli e le opportunità che caratterizzano il contesto interno ed esterno all'Amministrazione, in rapporto al territorio e alle competenze istituzionali Farsi carico dei risultati attesi, rispondendo direttamente di ogni scelta operativa che si è resa necessaria, gestendo ogni eventuale rischio o conseguenza Farsi carico del rispetto, dei tempi e delle scadenze connessi alla attività di competenza. Attivare un comportamento e una condotta finalizzata a fornire un reale contributo al conseguimento degli obiettivi di gruppo o individuali e all'efficace svolgimento delle attività dell'organizzazione in termini di risultati prodotti.	1	Non manifesta una adeguata conoscenza delle procedure operative previste e conseguentemente non dimostra una adeguata autonomia di giudizio in presenza di mutamenti operativi o di indirizzo e non fornisce un contributo adeguato alla realizzazione degli obiettivi della struttura.
		2	Opera con un buon livello di autonomia operativa, nell'ambito della propria U.O., a fronte di problematiche di media complessità. Interagisce in modo apprezzabile con gli altri ruoli organizzativi, contribuendo adeguatamente al conseguimento degli obiettivi della struttura.
		3	Si rapporta efficacemente con i diversi settori dell'organizzazione, muovendosi in autonomia anche in assenza di norme, indirizzi, ordini specifici; assume adeguatamente la responsabilità operativa delle scelte o delle azioni intraprese, attraverso una condotta finalizzata a fornire un contributo concreto al raggiungimento degli obiettivi della struttura.
		4	Opera costantemente in modo concreto, coerente ed efficace all'interno dell'Amministrazione, con piena autonomia, nell'ambito della propria UO; assume la piena Responsabilità delle scelte o azioni pertinenti al proprio ruolo, valutandone conseguenze e rischi nel rispetto dei tempi



			e delle scadenze connesse alle attività di competenza
Analisi dei problemi	Valorizzare tutti i dati e tutte le fonti informative possibili, verificandone l'esattezza e utilizzandoli per effettuare diagnosi corrette dei problemi Analizzare con metodo e sistematicità tutti gli elementi raccolti, cogliendone l'essenzialità Aggregare i risultati delle analisi effettuate per pervenire a conclusioni efficaci, individuando le cause più probabili dei problemi affrontati	1	Dimostra minima conoscenza dei dati essenziali per l'analisi delle problematiche di propria competenza, e non pone la dovuta cura nell'approfondire in modo analitico e sistematico le fonti informative possibili al fine di pervenire alla soluzione concreta dei problemi affrontati.
		2	E' in grado di acquisire i dati essenziali per l'analisi delle problematiche di propria competenza dimostrando di saper analizzare le fonti informative con specifica utilità e sistematicità per l'ufficio.
		3	Analizza con metodo e sistematicità i dati e le informazioni raccolte, dopo averne verificato esattezza ed utilità. E' in grado di cogliere l'essenza dei problemi, che costituisce il presupposto per soluzioni efficienti e risolutive del processo di lavoro.
		4	Si attiva autonomamente per la ricerca di ogni elemento utile ad effettuare diagnosi corrette dei problemi, cogliendone gli aspetti essenziali, individuando con sicurezza le cause originarie, formulando le possibili opzioni risolutive e proponendo in sintesi, responsabilmente, la soluzione più efficace.
Capacità propositiva	Ricerca modalità operative più efficienti ed efficaci per conseguire il miglior risultato delle attività quotidianamente svolte Effettuare le scelte operative, anche in assenza di norme e procedure, agendo nell'ambito dell'autonomia che caratterizza il proprio ruolo Attivarsi autonomamente nel formulare proposte o nell'intraprendere azioni idonee a risolvere problemi in corso o anticipare criticità emergenti	1	Non sempre manifesta una sufficiente ed adeguata motivazione nello svolgimento del proprio lavoro e, nell'espletamento dei compiti assegnatigli; non ricerca scelte operative in autonomia al fine di contribuire al miglioramento delle attività del settore di appartenenza
		2	Offre apprezzabili contributi al miglioramento delle attività di competenza, adoperandosi, positivamente, con scelte operative idonee e con un discreto livello di autonomia, all'interno del proprio contesto di riferimento
		3	Fornisce autonomamente un concreto contributo alle attività quotidiane, dimostrando un'ottima capacità a saper formulare azioni coerenti nell'ambito della propria autonomia di ruolo.



		4	Fornisce un pieno e coerente apporto al corretto funzionamento operativo del settore di appartenenza in autonomia, e con eccellente capacità a prevedere e risolvere in anticipo le eventuali criticità che si possono manifestare.
Efficienza	Definire i criteri di controllo ed esercitare le conseguenti verifiche sulle attività di propria competenza, per consentirne il corretto svolgimento e l'eventuale miglioramento Utilizzare appropriatamente le risorse disponibili (tempo, mezzi, persone, ...), evitando qualsiasi spreco Pianificare e programmare l'uso delle risorse disponibili, conseguendo risultati quantitativamente e qualitativamente adeguati alle attese	1	Svolge i compiti assegnatigli prevedendone non sempre la qualità ed il controllo; non manifesta una adeguata capacità a migliorare l'attività dell'ufficio.
		2	E' accurato e preciso nello svolgimento dei compiti e sviluppa concomitanti azioni di controllo nel rispetto di criteri definiti programmando l'uso delle risorse, conseguendo risultati positivi per l'Amministrazione.
		3	Presidia il corretto svolgimento delle attività, definendo i criteri di controllo e le opportune azioni di verifica, utilizzando adeguatamente le risorse disponibili, contenendo gli sprechi e conseguendo risultati ottimali in relazione alle attività.
		4	Agisce tempestivamente per monitorare in modo efficace ed organizzato le attività di pertinenza; pianifica e programma l'uso delle risorse che utilizza in maniera eccellente in rapporto alle scadenze ed alla qualità del risultato atteso.

SEZIONE III — RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI

COMPETENZE	DECLARATORIA		LIVELLI VALUTATIVI
Raggiungimento degli obiettivi di gruppo o individuali	Livello di realizzazione degli obiettivi di gruppo o individuali assegnati in sede di programmazione <i>* In funzione dei risultati raggiunti (percentuale di avanzamento, entità assoluta raggiunta, ecc.) individuare il livello di conseguimento dell'obiettivo/i tra i seguenti valori: 100= raggiunto pienamente; 80=non pienamente raggiunto; 60=parzialmente raggiunto; 30=non raggiunto.</i>	1	Il raggiungimento dell'obiettivo/i assegnato/i si è attestato sul livello "non raggiunto".
		2	Il raggiungimento dell'obiettivo/i assegnato/i si è attestato sul livello "parzialmente raggiunto".
		3	Il raggiungimento dell'obiettivo/i assegnato/i si è attestato sul livello "non pienamente raggiunto".
		4	Il raggiungimento dell'obiettivo/i assegnato/i si è attestato sul livello "pienamente raggiunto".