

ALLEGATO 3 - DIZIONARIO DELLE COMPETENZE - DIRIGENZA

Area	Codice Elemento	Elemento	Descrittore	Scala di giudizio	Descrittore di giudizio
Area delle competenze di guida e direzione	A1001	Capacità di motivare	E' capace di motivare i propri collaboratori al fine di raggiungere gli obiettivi	1	Non dimostra alcuna capacità di motivare
				2	Dimostra minime capacità motivazionali
				3	Dimostra capacità motivazionali sufficienti, ma migliorabili
				4	Dimostra capacità motivazionali adeguate alle aspettative
				5	Dimostra capacità motivazionali eccellenti
Area delle competenze di guida e direzione	A1002	Leadership	Si intende valutare la capacità di guidare i propri collaboratori, valorizzandone l'apporto lavorativo e favorendone la crescita professionale	1	Non riesce ad esprimere una vera leadership; informa poco i suoi collaboratori e si limita a dare disposizioni
				2	Non riesce ad esprimere una leadership, non interagisce con i suoi collaboratori, appare autoritario ed esercita una funzione di controllo di tipo burocratico sull'attività dei propri collaboratori
				3	Promuove la coesione e l'efficacia del gruppo; informa sugli obiettivi attesi e supporta la crescita professionale dei suoi collaboratori
				4	Esprime in modo adeguato una leadership; sa motivare ed incoraggiare i propri collaboratori attraverso il coinvolgimento e l'informazione
				5	Esprime un'ottima leadership, ha attuato il passaggio da capo a leader. Comunica una vision trascinante e motivante. Crea identificazione negli obiettivi del gruppo e sa supportare l'azione collettiva con l'esempio

Area	Codice Elemento	Elemento	Descrittore	Scala di giudizio	Descrittore di giudizio
Area delle competenze di guida e direzione	A1003	Orientamento al cambiamento	Capacità di orientare i comportamenti per adeguarli all'evoluzione dello scenario di riferimento e cogliere nuove opportunità di sviluppo	1	Non coglie i segnali del cambiamento
				2	Coglie e analizza i segnali di cambiamento, ma non riesce ad interpretarli e tradurli nel contesto organizzativo
				3	Coglie e analizza i segnali di cambiamento cercando di tradurli nel contesto organizzativo
				4	Promuove il cambiamento all'interno del proprio gruppo e lo accetta come fonte di nuove opportunità
				5	Coglie, analizza e interpreta i segnali di cambiamento, valutando tra loro traducibilità nel contesto organizzativo in maniera integrata anche con altre funzioni
Area delle competenze di guida e direzione	A1004	Visione strategica	Capacità di leggere e di cogliere l'evoluzione futura degli scenari organizzativi in modo da sviluppare le azioni a breve e lungo termine	1	Non comprende la complessità del contesto in cui opera e non ne coglie l'evoluzione
				2	Individua le strategie dell'amministrazione, ma non le traduce in programmi di azione di medio e lungo termine
				3	Individua le strategie dell'amministrazione, ma non sempre le traduce in programmi di azione di medio e lungo termine
				4	individua le strategie dell'amministrazione, le esplicita e le traduce in programmi di azione di medio e lungo termine
				5	Coniuga le strategie individuate con i vincoli reali trasformandoli in opportunità e promuove il coinvolgimento dei collaboratori e colleghi nell'individuazione delle strategie

Area	Codice Elemento	Elemento	Descrittore	Scala di giudizio	Descrittore di giudizio
Area delle competenze di guida e direzione	A1005	Sviluppo risorse	Capacità di ascoltare e coinvolgere i collaboratori per generare impegno	1	Non ascolta e non coinvolge i propri collaboratori
				2	Ascolta e coinvolge i propri collaboratori solo se sollecitato
				3	Ascolta e coinvolge abitualmente i propri collaboratori
				4	Ascolta, coinvolge abitualmente i propri collaboratori motivandoli
				5	Mantiene un costante dialogo con i propri collaboratori, fornendo anche frequenti ed esaurienti feed back
Area delle competenze di guida e direzione	A1006	Capacità di coordinamento e valutazione delle esigenze organizzative	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 la capacità di distribuire equamente il carico di lavoro e di coinvolgere tutto il personale coordinato	1	Si mostra totalmente incapace di gestire ed organizzare le risorse assegnate
				2	Mostra scarse capacità di gestire ed organizzare le risorse assegnate
				3	Mostra sufficienti capacità di gestire ed organizzare le risorse assegnate
				4	Mostra capacità di gestire ed organizzare le risorse assegnate pari alle aspettative
				5	Mostra buone capacità di gestire ed organizzare le risorse assegnate

Area	Codice Elemento	Elemento	Descrittore	Scala di giudizio	Descrittore di giudizio
Area delle competenze organizzative	A2001	Capacità di prendere decisioni	E' capace di assumere decisioni precisamente definite e che siano prive di ambiguità per i collaboratori	1	Non dimostra alcuna capacità di prendere decisioni
				2	Assume decisioni spesso poco chiare, con difficoltà di applicazione da parte dei collaboratori
				3	Assume decisioni sufficientemente chiare e precise
				4	Assume decisioni chiare e precise secondo le aspettative
				5	Dimostra ottime capacità di prendere decisioni chiare e precise nell'applicazione
Area delle competenze organizzative	A2002	Attitudine a contribuire positivamente al clima di lavoro	Si intende la capacità a creare un buon clima all'interno del proprio gruppo di lavoro, evitando di generare conflitti e ponendosi nella giusta prospettiva rispetto ai colleghi ed agli altri interlocutori dell'amministrazione	1	Non fa nulla per creare un clima positivo e a volte è conflittuale
				2	Si adopera a creare un clima positivo, non produce conflitti, ma non si adopera per risolvere gli eventuali conflitti esistenti
				3	Si adopera a creare un clima positivo, non produce conflitti e cerca di risolvere gli eventuali conflitti esistenti
				4	Crea un buon clima interno e gestisce i conflitti all'interno del gruppo
				5	Crea un buon clima interno e gestisce i conflitti all'interno del gruppo prevenendone l'insorgenza
Area delle competenze organizzative	A2003	Accuratezza	Capacità di esercitare la propria attività con attenzione e precisione	1	E' incostante e impreciso
				2	Non si preoccupa di essere preciso e utilizza un approccio superficiale al lavoro
				3	E' preciso ed attento ai dettagli, ma ha difficoltà in situazioni di emergenza
				4	E' sempre preciso e attento ai dettagli nello svolgere la propria attività
				5	L'attenzione e la precisione che lo contraddistinguono vanno oltre le aspettative

Area	Codice Elemento	Elemento	Descrittore	Scala di giudizio	Descrittore di giudizio
Area delle competenze organizzative	A2004	Tempestività	Capacità di esercitare la propria attività nel rispetto dei tempi richiesti dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato	1	Non monitora le attività e non rispetta le scadenze
				2	Si sforza di monitorare le attività, ma non dà il giusto peso al rispetto delle scadenze
				3	Si sforza di monitorare le attività e dà il giusto peso al rispetto delle scadenze, ma non sempre vi riesce
				4	Monitora le attività e relative scadenze, tenendo sotto controllo tutte le diverse variabili connesse alla natura del compito assegnato
				5	Monitora le attività e rispetta sempre le scadenze, tenendo sotto controllo tutte le diverse variabili connesse alla natura del compito assegnato, anticipando e gestendo in modo appropriato le eventuali azioni correttive
Area delle competenze organizzative	A2005	Orientamento ai risultati	Capacità di indirizzare costantemente la propria attività al conseguimento degli obiettivi previsti, fornendo un livello di prestazione adeguato alla natura e all'importanza degli stessi	1	Ha insufficienti capacità di indirizzare i propri collaboratori
				2	Si sforza di indirizzare i propri collaboratori, ma fornisce indicazioni poco chiare
				3	Dimostra sufficienti capacità di indirizzare i propri collaboratori
				4	Dimostra capacità di indirizzare i propri collaboratori conforme alle aspettative
				5	Dimostra eccellenti capacità di indirizzo sia dei propri collaboratori che dei colleghi

Area	Codice Elemento	Elemento	Descrittore	Scala di giudizio	Descrittore di giudizio
Area delle competenze relazionali	A3001	Grado di collaborazione intersettoriale e multidisciplinare	Offre spontaneamente collaborazione o è disponibile a supportare funzioni diverse dalla propria	1	Non si attiva per collaborare neppure su richiesta né sollecitazione
				2	Si attiva a collaborare solo su sollecitazione
				3	Si attiva a collaborare in misura sufficiente
				4	Si attiva a collaborare secondo le aspettative
				5	Si attiva a collaborare oltre le aspettative
Area delle competenze relazionali	A3002	Lavoro in gruppo	Saper lavorare insieme agli altri integrando le energie per raggiungere un risultato comune	1	Non si integra nel gruppo
				2	Si sforza di integrarsi nel gruppo, ma è attento solo ai propri compiti
				3	Si integra nel gruppo, ma tende comunque a privilegiare il proprio ruolo
				4	Si integra nel gruppo e contribuisce in modo efficace all'organizzazione del lavoro
				5	Si integra nel gruppo e contribuisce in modo efficace all'organizzazione del lavoro ed è molto attento alla realizzazione dei compiti degli altri componenti

Area	Codice Elemento	Elemento	Descrittore	Scala di giudizio	Descrittore di giudizio
Area delle competenze relazionali	A3003	Dialogo	Si intende valutare la predisposizione a cogliere le esigenze degli interlocutori e a instaurare con essi un dialogo	1	Si disinteressa completamente di instaurare un dialogo con gli interlocutori
				2	E' scarsamente predisposto a cogliere le esigenze degli interlocutori e ad instaurare un dialogo
				3	E' sufficientemente predisposto a cogliere le esigenze degli interlocutori e ad instaurare un dialogo
				4	Coglie le esigenze degli interlocutori ed instaura un dialogo secondo le aspettative relative alla sua posizione
				5	Coglie le esigenze degli interlocutori ed instaura un dialogo superando le aspettative relative alla sua posizione
Area delle competenze relazionali	A3004	Gestione della relazione	Capacità di rapportarsi agli altri al fine di costruire relazioni sinergiche con i propri collaboratori, colleghi e utenti esterni	1	Si disinteressa completamente di instaurare una relazione con gli interlocutori
				2	Non riesce ad instaurare una adeguata relazione con gli interlocutori
				3	Instaura relazioni con gli interlocutori sufficientemente rispondenti al proprio ruolo
				4	Instaura relazioni con gli interlocutori adeguate al proprio ruolo
				5	Instaura eccellenti relazioni con gli interlocutori costruendo reti sinergiche

Area	Codice Elemento	Elemento	Descrittore	Scala di giudizio	Descrittore di giudizio
Area delle competenze relazionali	A3005	Integrazione	Capacità di promuovere e sviluppare azioni tese all'integrazione fra funzioni ed alla collaborazione per un risultato comune, collocando la propria attività all'interno di più ampi contesti e sistemi di relazioni, in ottica di processo	1	Non valuta le relazioni esistenti tra le diverse funzioni e non individua interlocutori rilevanti per attivare collaborazioni funzionali al conseguimento degli obiettivi comuni
				2	Valuta le relazioni esistenti tra le diverse funzioni, ma non fornisce supporto e risposta alle richieste di informazioni di altre funzioni
				3	Valuta le relazioni esistenti tra le diverse funzioni, ma fornisce supporto e risposta alle richieste di informazioni di altre funzioni solo se sollecitato
				4	Valuta attentamente le relazioni esistenti tra le diverse funzioni e individua interlocutori rilevanti per attivare collaborazioni funzionali al conseguimento degli obiettivi
				5	Valuta attentamente le relazioni esistenti tra le diverse funzioni , individua interlocutori rilevanti per attivare collaborazioni funzionali al conseguimento degli obiettivi e crea le condizioni affinché gli altri possano fare altrettanto
Area delle competenze di innovazione	A4001	Flessibilità	Capacità di adattare la propria attività in funzione delle mutevoli caratteristiche del contesto anche rispetto a eventi non previsti e non ordinari, allo scopo di cogliere opportunità e di raggiungere gli obiettivi	1	Non dimostra nessuna capacità di cambiamento rispetto alla dinamicità del contesto
				2	Fatica ad adattare le modalità di svolgimento del proprio lavoro alla dinamicità del contesto
				3	Adatta le modalità di svolgimento del proprio lavoro alla dinamicità del contesto solo se sollecitato
				4	Adatta autonomamente le modalità di svolgimento del proprio lavoro alla dinamicità del contesto
				5	Adatta le modalità di svolgimento del proprio lavoro alla dinamicità del contesto coinvolgendo anche i propri colleghi/collaboratori

Area	Codice Elemento	Elemento	Descrittore	Scala di giudizio	Descrittore di giudizio
Area delle competenze di innovazione	A4002	Innovazione	Capacità di cercare nuove vie percorribili in termini di processo e servizio per rispondere alle esigenze dell'amministrazione	1	Non percepisce le esigenze dei suoi clienti (interni ed esterni), e quindi non propone mai soluzioni innovative
				2	Percepisce le esigenze dei suoi clienti (interni ed esterni), ma non è in grado di proporre soluzioni innovative
				3	Percepisce le esigenze dei suoi clienti (interni ed esterni), e propone soluzioni innovative solo se stimolato
				4	Percepisce le esigenze dei suoi clienti (interni ed esterni), e propone soluzioni innovative nel campo di competenza della struttura di appartenenza
				5	Percepisce le esigenze dei suoi clienti (interni ed esterni), e propone soluzioni innovative trasversali ed utili a soddisfare le esigenze dell'Agenzia
Area delle competenze di innovazione	A4003	Analisi e soluzione dei problemi	Capacità di contestualizzare i problemi e/o le situazioni complesse e di ricercare le soluzioni più idonee scegliendo tra le alternative possibili	1	Non analizza i problemi
				2	Analizza i problemi e solo raramente riesce a risolverli
				3	Analizza i problemi e ne individua le possibili soluzioni solo se stimolato
				4	Analizza i problemi e ne individua le possibili soluzioni
				5	Analizza rapidamente i problemi e ne individua le possibili soluzioni coinvolgendo i propri collaboratori e colleghi

Area	Codice Elemento	Elemento	Descrittore	Scala di giudizio	Descrittore di giudizio
Area delle competenze di innovazione	A4004	Sviluppo e condivisione della conoscenza	Trasmette le competenze possedute a collaboratori e colleghi	1	E' geloso delle sue competenze e non le condivide con colleghi e collaboratori
				2	E' geloso delle sue competenze e condivide solo le informazioni di scarso rilievo
				3	Tendenzialmente condivide le sue competenze anche se su alcuni aspetti/con alcune persone fa resistenza
				4	Condivide le sue competenze in modo rispondente alle aspettative
				5	Condivide le sue competenze oltre le aspettative