



Consiglio regionale della Calabria
Settore di supporto al controllo strategico

Dizionario

dei comportamenti attesi per ciascun ruolo all'interno dell'organizzazione dell'ente

(Appendice n.2 al SMVP)

Premessa

Il presente *Dizionario dei comportamenti attesi per ciascun ruolo all' interno dell' organizzazione dell' ente*, strumento operativo inserito nel quadro normativo delineato dal Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e dalle disposizioni contenute nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), ex Decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, assume un ruolo strategico nel promuovere una cultura organizzativa orientata al valore pubblico, alla responsabilità individuale, e al miglioramento continuo. In particolare, il D.lgs. n.150/2009 ha introdotto il principio secondo cui la valutazione della performance deve essere fondata non solo sui risultati raggiunti, ma anche sui comportamenti organizzativi, cioè le azioni degli individui all'interno di un contesto lavorativo, che sono il motore che alimenta la performance di un ente, e le scelte che la pubblica amministrazione compie sono quelle che alimentano il processo finalizzato alla creazione del valore pubblico. Il Valore Pubblico si può definire come il contributo che un'Amministrazione fornisce al benessere della collettività, soddisfacendo bisogni e aspettative della Cittadinanza, migliorando la qualità della vita e promuovendo lo sviluppo sostenibile. I comportamenti organizzativi, cioè le azioni e le reazioni degli individui all'interno di un contesto lavorativo, riguardano direttamente:

- l'efficienza: comportamenti orientati al risultato, la proattività e la collaborazione facilitano il raggiungimento degli obiettivi organizzativi e ottimizzano l'utilizzo delle risorse.
- l'efficacia: comportamenti etici, rispettosi delle regole e focalizzati sul servizio alla cittadinanza contribuiscono a migliorare la qualità dei servizi erogati.
- L'innovazione: La capacità di adattare i processi e le modalità di lavoro a un contesto in continuo cambiamento, proponendo nuove soluzioni e idee, è fondamentale per garantire la sostenibilità del valore pubblico nel lungo periodo.
- l'innovazione: La capacità di adattare i processi e le modalità di lavoro a un contesto in continuo cambiamento, proponendo nuove soluzioni e idee, è fondamentale per garantire la sostenibilità del valore pubblico nel lungo periodo
- l'immagine e la reputazione: Comportamenti trasparenti, responsabili e orientati al dialogo con la cittadinanza rafforzano la fiducia nell'amministrazione. La valutazione dei comportamenti organizzativi all'interno delle pubbliche amministrazioni consente di allineare le azioni individuali agli obiettivi strategici dell'organizzazione e di promuovere la messa in campo di comportamenti organizzativi efficaci migliorando la qualità dei servizi erogati. Per

questo motivo rappresenta, quindi, uno strumento fondamentale per misurare la capacità di creare Valore Pubblico dell'Ente

La valutazione dei comportamenti organizzativi all'interno delle pubbliche amministrazioni consente di allineare le azioni individuali agli obiettivi strategici dell'organizzazione e di promuovere la messa in campo di comportamenti organizzativi efficaci migliorando la qualità dei servizi erogati. Per questo motivo rappresenta, quindi, uno strumento fondamentale per misurare la capacità di creare Valore Pubblico dell'Ente.

Il dizionario si propone di:

- Definire comportamenti osservabili e coerenti con le competenze trasversali richieste nei diversi ruoli;
- Supportare il ciclo della performance, come previsto dall'art. 4 del d.lgs. 150/2009 e integrato dal d.lgs. n.74/2017, che rafforza il legame tra valutazione, sviluppo professionale e valorizzazione del merito;
- Favorire l'equità e la trasparenza nei processi valutativi, in linea con le Linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica e con il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).

Attraverso la codifica dei comportamenti attesi, il Consiglio regionale della Calabria intende promuovere una cultura della performance, che valorizzi il contributo individuale e collettivo, orientata alla creazione di valore pubblico e al miglioramento della qualità dei servizi offerti ai cittadini.

Normativa Nazionale

- [**Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150**](#) *Attuazione della Legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni*
- [**Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance N. 2 /2017**](#)
- [**Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale n. 5/2019**](#)

Indice

Direttore generale, Segretario generale, Dirigenti di Area, Dirigenti.	5
Capo di Gabinetto.....	14
Area dei Funzionari dell'elevata qualificazione- Incaricati elevata qualificazione	18
Area dei Funzionari dell'elevata qualificazione.....	26
Area degli istruttori	26
Area degli operatori esperti	26
Area degli operatori.....	26

Dizionario dei comportamenti attesi

Direttore generale, Segretario generale, Dirigenti di Area, Dirigenti.

COMPETENZE MANAGERIALI E PROFESSIONALI			
Competenza	Descrizione	Giudizio	Descrittore
Capacità di pianificare e programmare a medio e a lungo periodo	Consiste nell'abilità di impostare obiettivi generali e specifici in una prospettiva temporale estesa, traducendoli in azioni concrete e coerenti nel tempo. Implica la capacità di analizzare scenari futuri, anticipare bisogni e risorse, definire priorità e monitorare l'evoluzione dei piani, garantendo coerenza tra visione, obiettivi e risultati.	Eccellente	Il valutato mette in atto in atto tutti gli atti organizzativi necessari ad assicurare il funzionamento sempre efficiente ed efficace della propria unità organizzativa. Pone particolare cura nell'applicazione della normativa in materia contrattuale e delle disposizioni organizzative in materia di gestione del personale. Il clima organizzativo è molto positivo. La sua leadership è indiscussa all'interno dell'unità
		Ottimo	Il valutato organizza la sua unità in un modo che non presenta particolari disfunzioni; il clima organizzativo è positivo. Pone cura nell'applicazione della normativa in materia contrattuale e nell'applicazione delle disposizioni organizzative in materia di gestione del personale. La sua leadership è adeguata e le sue capacità di programmazione e controllo consentono una corretta ripartizione dei carichi di lavoro all'interno della struttura.
		Buono	Il valutato coordina la propria unità in modo che solo raramente si sono generate delle disfunzioni. Non sempre pone cura nell'applicazione della normativa in materia contrattuale e nell'applicazione delle disposizioni organizzative in materia di gestione del personale. Il

			clima organizzativo interno all'unità presenta alcune criticità, dovute a una leadership non sempre adeguata e/o alle difficoltà di programmazione di alcune attività
		Sufficiente	Il valutato dimostra una capacità di pianificazione e programmazione a medio e lungo termine ancora parziale. Gli obiettivi sono definiti in modo generico e le azioni previste non sempre risultano coerenti o sostenibili nel tempo. La visione strategica è presente ma poco strutturata, e il monitoraggio dei risultati avviene in modo discontinuo. È necessario rafforzare l'analisi dei bisogni, la definizione delle priorità e la capacità di adattamento ai cambiamenti.
		Insufficiente	L'unità di cui il valutato è responsabile presenta alcuni profili poco funzionali, che ne riducono la capacità di raggiungere in maniera ottimale gli obiettivi assegnati. Quasi mai pone cura nell'applicazione della normativa in materia contrattuale e nell'applicazione delle disposizioni organizzative in materia di gestione del personale. Il clima organizzativo all'interno dell'unità presenta criticità, dovute ad una leadership inadeguata e/o a rilevanti difficoltà di programmazione di alcune attività
Competenza	Descrizione	Giudizio	Descrittore
Propensione all'analisi e al <i>problem solving</i>	Capacità di proporre soluzioni efficaci e concrete alle problematiche sottoposte con approccio proattivo e analitico. Capacità di introdurre innovazioni	Eccellente	Il valutato è in grado di identificare in modo autonomo ed in anticipo i problemi di interesse della propria unità organizzativa, di individuare la soluzione più adeguata a tali problemi e di suggerire e mettere in atto gli interventi (riorganizzazione delle attività, proposta di

	nell'organizzazione e nelle procedure della struttura		innovazioni normative) necessari per adottare tale soluzione
		Ottimo	Il valutato coniuga efficacemente la capacità di reagire di fronte agli imprevisti (reattività), con una ottima propensione ad anticipare e prevenire i problemi futuri (proattività). Il valutato è in grado di identificare la soluzione più adeguata ai problemi che vengono posti alla sua unità e di adottare gli interventi interni alla struttura necessari per assicurare il pieno funzionamento della soluzione prescelta.
		Buono	Il valutato dimostra una buona capacità di risolvere i problemi che vengono posti alla sua unità, anche se non sempre appare in grado di identificare la soluzione più adeguata e di anticipare le implicazioni della soluzione adottata
		Sufficiente	Il valutato manifesta una media capacità di risolvere i problemi che vengono posti alla sua unità, anche se non sempre appare in grado di identificare la soluzione più adeguata e di anticipare le implicazioni della soluzione adottata
		Insufficiente	Il valutato rileva in numerose occasioni difficoltà nell'analisi e nella risoluzione delle problematiche, che vengono poste alla sua unità, senza essere spesso in grado di identificare la soluzione più adeguata e di anticipare le implicazioni della soluzione adottata
Competenza	Descrizione	Giudizio	Descrittore

Rispetto delle prescrizioni normative	Capacità di operare nel pieno rispetto delle leggi, dei regolamenti, delle direttive e delle disposizioni vigenti, sia a livello nazionale che locale, nonché delle norme interne all'organizzazione. Comporta la conoscenza aggiornata del quadro normativo di riferimento e l'applicazione coerente e responsabile delle prescrizioni in tutte le attività e decisioni	Eccellente	Questo livello implica non solo il rispetto formale delle norme, ma anche un approccio proattivo e sistemico alla compliance. .
		Ottimo	Tutte le prescrizioni sono rispettate in modo sistematico e documentato
		Buono	La maggior parte delle prescrizioni è rispettata, con qualche lieve carenza.
		Sufficiente	Prescrizioni rispettate in modo parziale; necessarie azioni correttive.
		Insufficiente	Numerose violazioni o mancanza di consapevolezza normativa.
Competenza	Descrizione	Giudizio	Descrittore
Capacità di valutare i propri collaboratori con giudizi differenziati	Con tale parametro, la valutazione è intesa come stimolo di miglioramento dei propri collaboratori allo scopo di evitare che attraverso un generale appiattimento dei giudizi si realizzi anche un appiattimento delle prestazioni verso il basso e per evidenziare i punti di forza e i punti di debolezza sui quali poter intervenire (interventi formativi, assegnazione di compiti diversi, suggerimenti	Eccellente	Il valutato dimostra una profonda ed eccellente capacità di osservazione e analisi, esprimendo giudizi accurati e differenziati in base alle competenze, ai comportamenti e ai risultati di ciascun collaboratore. Utilizza criteri chiari e condivisi, adattandoli al ruolo e al contesto. Sa riconoscere il merito, individuare le aree di miglioramento e valorizzare le diversità. I feedback sono costruttivi, motivanti e orientati allo sviluppo professionale.

	operativi, individuazione di modalità operative alternative a quelle utilizzate ordinariamente) anche nell'ottica di ottimizzare la gestione delle risorse umane.		
		Ottimo	L'espressione dei giudizi è ben differenziata e articolata a dimostrazione di un presidio sistematico sulla qualità e quantità della prestazione di ciascun collaboratore. L'analisi sui punti di forza e sui punti di debolezza è accompagnata da suggerimenti e considerazioni che valorizzano le potenzialità di ognuno nell'ottica di ottimizzare la gestione delle risorse umane al fine di un generale miglioramento della performance organizzativa.
		Buono	Il valutato esprime giudizi molto ben differenziati (sintomo di conoscenza e attenzione alle prestazioni dei collaboratori) che valorizzano adeguatamente i punti di forza e stimolano il superamento dei punti di debolezza con osservazioni e suggerimenti puntuali
		Sufficiente	Il valutato dimostra una buona capacità di osservazione e discernimento, esprimendo giudizi differenziati che riflettono un'effettiva attenzione alle attività svolte dai propri collaboratori. Tuttavia, l'analisi restituita risulta parziale, in quanto non approfondisce in modo sistematico le aree di criticità o i margini di miglioramento. Un maggiore focus sugli aspetti da potenziare contribuirebbe a rendere il feedback più completo e funzionale allo sviluppo professionale del gruppo.

		Insufficiente	Il valutato esprime giudizi uniformi, scarsamente incentivanti per il personale, che non evidenziano né i punti di forza né i punti di debolezza di ciascun collaboratore fornendo, di conseguenza, una immagine statica e poco accorta della gestione delle risorse umane priva di possibili margini di miglioramento.
COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI			
Comportamenti	Descrizione	Giudizio	Descrittore
Capacità di motivare e coinvolgere i collaboratori e di valorizzarne l'apporto professionale	È l'abilità del leader, responsabile coordinatore di stimolare l'interesse, l'impegno e la partecipazione attiva dei collaboratori, riconoscendo e valorizzando il contributo professionale di ciascuno. Si traduce in comportamenti che favoriscono un clima positivo, il senso di appartenenza, la crescita individuale e collettiva, e il raggiungimento degli obiettivi comuni.	Eccellente	Il valutato promuove quotidianamente un clima di fiducia e collaborazione. Assegna obiettivi chiari e stimolanti, calibrati sulle competenze di ciascun collaboratore. Riconosce pubblicamente i risultati raggiunti, valorizzando il contributo individuale e di gruppo. Favorisce il dialogo aperto, ascolta attivamente le proposte e incoraggia l'iniziativa. Organizza momenti di confronto e formazione, sostenendo la crescita professionale. I collaboratori si sentono parte integrante del progetto, motivati e responsabilizzati.
		Ottimo	Il valutato manifesta una spiccata capacità di motivare e coinvolgere i collaboratori, favorendo un clima di lavoro positivo, partecipativo e orientato al risultato. Riconosce e valorizza costantemente il contributo professionale di ciascuno, promuovendo il senso di appartenenza e stimolando la

			crescita individuale. I feedback sono tempestivi, costruttivi e personalizzati. L'approccio è inclusivo, empatico e orientato allo sviluppo delle potenzialità del gruppo.
		Buono	Il valutato dimostra una buona capacità di motivare e coinvolgere i collaboratori, favorendo un clima generalmente positivo e collaborativo. Riconosce il contributo professionale della squadra, anche se in modo non sempre sistematico. Offre riscontri utili e incoraggia la partecipazione, pur potendo migliorare nella personalizzazione degli interventi e nella valorizzazione delle potenzialità individuali.
		Sufficiente	Il valutato manifesta una capacità di motivazione e coinvolgimento dei collaboratori ancora parziale e non sempre efficace. Riconosce il contributo professionale in modo sporadico e tende a utilizzare modalità comunicative poco personalizzate. Il clima di lavoro è generalmente stabile, ma manca un'azione incisiva per stimolare la partecipazione attiva e valorizzare pienamente le competenze individuali.
		Insufficiente	Il valutato non dimostra un'adeguata capacità di motivare e coinvolgere i collaboratori. Il clima di lavoro risulta poco stimolante e privo di iniziative volte a valorizzare il contributo professionale del gruppo. I feedback sono rari, generici o assenti, e manca un riconoscimento concreto del lavoro svolto. La comunicazione è poco efficace e non favorisce la partecipazione attiva, né lo sviluppo delle competenze individuali.

Comportamenti	Descrizione	Giudizio	Descrittore
Accrescimento delle competenze professionali dei propri collaboratori	Capacità del responsabile di promuovere, sostenere e facilitare lo sviluppo delle competenze tecniche, trasversali e relazionali dei propri collaboratori, attraverso percorsi formativi, esperienze professionali mirate, feedback costruttivi e opportunità di crescita. Tale accrescimento è orientato al miglioramento continuo delle performance individuali e collettive, in coerenza con gli obiettivi organizzativi.	Eccellente	Il valutato promuove con continuità e consapevolezza lo sviluppo delle competenze professionali dei collaboratori, attraverso azioni mirate e coerenti con i bisogni individuali e organizzativi. Pianifica percorsi di crescita, favorisce l'accesso a opportunità formative e stimola l'apprendimento sul campo. Fornisce riscontri costruttivi e personalizzati, valorizzando il potenziale di ciascuno. L'accrescimento delle competenze è sistemico, monitorato e integrato nella strategia del gruppo.
		Ottimo	Il valutato favorisce attivamente lo sviluppo delle competenze professionali dei collaboratori, proponendo iniziative formative coerenti con i bisogni del gruppo e con gli obiettivi organizzativi. Stimola l'apprendimento continuo, valorizza le esperienze sul campo e incoraggia la condivisione delle conoscenze. I feedback sono regolari e mirati, e le opportunità di crescita sono offerte in modo equo e strategico. La squadra mostra progressi evidenti e una crescente autonomia professionale.
		Buono	Il valutato sostiene lo sviluppo delle competenze professionali dei collaboratori attraverso iniziative formative e opportunità di crescita, seppur in modo non sempre sistematico. Mostra attenzione ai bisogni del gruppo e incoraggia l'apprendimento, anche se con margini di miglioramento nella pianificazione e nel monitoraggio. I feedback sono generalmente utili e il clima favorisce la crescita, pur

			mancando una strategia strutturata e continuativa.
		Sufficiente	Il valutato mostra un interesse generale per lo sviluppo delle competenze dei collaboratori, ma le azioni intraprese risultano sporadiche e poco strutturate. Le opportunità formative sono offerte in modo non sempre coerente con i bisogni della squadra e i feedback sono occasionali. L'accrescimento professionale avviene più per iniziativa individuale che per impulso organizzativo, con risultati limitati e non sempre monitorati.
		Insufficiente	Il valutato non promuove in modo adeguato lo sviluppo delle competenze professionali dei collaboratori. Le iniziative formative sono assenti o non coerenti con i bisogni della squadra. Manca una pianificazione strutturata e un monitoraggio dell'evoluzione professionale. I feedback sono rari o generici, e non viene valorizzato il potenziale individuale. Il gruppo non mostra progressi significativi né opportunità di crescita.

Dizionario dei comportamenti attesi

Capo di Gabinetto

COMPETENZE MANAGERIALI E PROFESSIONALI			
Competenze	Descrizione	Giudizio	Descrittore
Propensione all'analisi e al problem solving	Capacità di affrontare situazioni complesse con lucidità strategica, rapidità decisionale e visione sistemica, fungendo da snodo tra indirizzo politico e gestione amministrativa.	Eccellente	Il valutato dimostra una spiccata attitudine all'analisi critica e alla risoluzione efficace delle problematiche complesse. È in grado di valutare con rapidità e precisione scenari articolati, individuando le variabili strategiche e proponendo soluzioni tempestive, sostenibili e coerenti con gli obiettivi istituzionali. La sua capacità di sintesi, unita a un pensiero sistemico e orientato ai risultati, si traduce in decisioni ponderate e in una gestione proattiva delle situazioni di crisi. L'approccio metodico e la visione d'insieme ne fanno un punto di riferimento affidabile per l'intera struttura.
		Ottimo	Il valutato evidenzia una solida capacità di analisi e una spiccata attitudine alla risoluzione dei problemi. Affronta con metodo e lucidità situazioni complesse, individuando con efficacia le criticità e proponendo soluzioni funzionali e coerenti con gli obiettivi strategici. Dimostra padronanza nel valutare scenari articolati, adottando un approccio razionale e orientato ai risultati. La sua capacità di sintesi e la visione d'insieme contribuiscono in modo

			significativo alla gestione efficiente delle attività istituzionali
		Buono	Il valutato mostra una buona capacità di analisi e di gestione delle problematiche operative. Affronta le situazioni con senso pratico e attenzione, riuscendo a individuare soluzioni adeguate nella maggior parte dei casi. Pur potendo affinare ulteriormente la rapidità di valutazione in contesti complessi, dimostra affidabilità e impegno nel perseguire soluzioni coerenti con gli obiettivi istituzionali. Il contributo offerto è positivo e favorisce il buon andamento delle attività.
		Sufficiente	Il valutato possiede competenze di base nell'analisi delle situazioni e nella gestione dei problemi. Riesce a individuare soluzioni praticabili nei contesti ordinari, pur mostrando margini di miglioramento nella gestione di scenari più complessi o urgenti. L'approccio risulta talvolta reattivo anziché proattivo, e necessita di un maggiore affinamento nella capacità di sintesi e nella visione strategica. L'impegno è comunque costante e orientato alla crescita professionale.
		Insufficiente	È necessario un rafforzamento delle competenze analitiche e una maggiore proattività nella gestione delle situazioni, al fine di garantire un contributo più incisivo e coerente con le esigenze del ruolo.
COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI			
Competenze	Descrizione	Giudizio	Descrittore

<p>Capacità di aderire agli indirizzi generali impartiti dal Presidente del Consiglio</p>	<p>È la capacità del responsabile di recepire, interpretare e tradurre operativamente gli indirizzi politici e strategici formulati dal Presidente del Consiglio garantendo coerenza tra l'azione amministrativa e le priorità di governo.</p>	<p>Eccellente</p>	<p>Il valutato recepisce con tempestività e chiarezza gli indirizzi generali impartiti dal Presidente del Consiglio, traducendoli in azioni amministrative coerenti, efficaci e misurabili. Dimostra piena consapevolezza del quadro politico-strategico e ne integra le priorità nella programmazione e nella gestione. Favorisce il coordinamento tra strutture, monitora costantemente l'attuazione degli obiettivi e garantisce trasparenza e responsabilità nell'azione pubblica. Il suo operato riflette una leale collaborazione istituzionale e un forte orientamento ai risultati.</p>
		<p>Ottimo</p>	<p>Il valutato recepisce con chiarezza gli indirizzi generali impartiti dal Presidente del Consiglio e li integra efficacemente nella pianificazione delle attività. Dimostra coerenza tra gli obiettivi strategici e l'azione amministrativa, favorendo l'allineamento tra struttura e indirizzi politici. L'attuazione è tempestiva e ben coordinata, con attenzione alla trasparenza e alla rendicontazione. Il comportamento riflette una solida collaborazione istituzionale e un orientamento concreto ai risultati</p>
		<p>Buono</p>	<p>Il valutato recepisce gli indirizzi generali impartiti dal Presidente del Consiglio e li applica con coerenza nella pianificazione e gestione delle attività. L'azione amministrativa risulta generalmente allineata alle priorità politiche, anche se con qualche margine di miglioramento nella tempestività, nella comunicazione interna e nel monitoraggio dei risultati. La collaborazione istituzionale è presente e</p>

			funzionale, pur non sempre proattiva
		Sufficiente	Il valutato recepisce gli indirizzi generali impartiti dal Presidente del Consiglio e cerca di integrarli nell'azione amministrativa, seppur con una visione parziale e non sempre tempestiva. L'allineamento con le priorità politiche è presente ma discontinuo, e manca una pianificazione strutturata che ne garantisca l'efficace attuazione. La collaborazione istituzionale è formale, ma non sempre proattiva o orientata ai risultati.
		Insufficiente	Il valutato non dimostra un'adeguata capacità di recepire e tradurre operativamente gli indirizzi generali impartiti dal Presidente del Consiglio. L'azione amministrativa risulta disallineata rispetto alle priorità strategiche, con scarsa tempestività e limitata coerenza. Manca una visione d'insieme e una pianificazione strutturata che garantisca l'attuazione delle direttive. La collaborazione istituzionale è debole o formale, e non contribuisce in modo significativo al raggiungimento degli obiettivi di governo.

Dizionario dei comportamenti attesi

Area dei Funzionari dell'elevata qualificazione- Incaricati elevata qualificazione-

COMPETENZE PROFESSIONALI			
Competenza	Descrizione	Giudizio	Descrittore
Propensione all'analisi e al problem solving	Capacità di proporre soluzioni efficaci e concrete alle problematiche sottoposte con approccio proattivo e analitico. Capacità di introdurre innovazioni nell'organizzazione e nelle procedure della struttura.	Eccellente	Il valutato è in grado di identificare in modo autonomo ed in anticipo i problemi di interesse della propria unità organizzativa, di individuare la soluzione più adeguata a tali problemi e di suggerire e mettere in atto gli interventi (riorganizzazione delle attività, proposta di innovazioni normative) necessari per adottare tale soluzione.
		Ottimo	Il valutato coniuga efficacemente la capacità di reagire di fronte agli imprevisti (reattività) con una ottima propensione ad anticipare e prevenire i problemi futuri (proattività). Il valutato è in grado di identificare la soluzione più adeguata ai problemi che vengono posti alla sua unità e di adottare gli interventi interni alla struttura necessari per assicurare il pieno funzionamento della soluzione prescelta.
		Buono	Il valutato ha dimostrato una buona capacità di risolvere i problemi che vengono posti alla sua unità, anche se non sempre appare in grado di identificare la soluzione più adeguata e di anticipare le implicazioni della soluzione adottata
		Sufficiente	Il valutato ha dimostrato una media capacità di risolvere i problemi che vengono posti alla sua unità, anche se non sempre appare in grado di identificare la soluzione più adeguata e di anticipare le implicazioni della soluzione adottata

		Insufficiente	Il valutato ha mostrato in numerose occasioni difficoltà nell'analisi e nella risoluzione delle problematiche che vengono poste alla sua unità, senza essere spesso in grado di identificare la soluzione più adeguata e di anticipare le implicazioni della soluzione adottata
Competenza	Descrizione	Giudizio	Descrittore
Capacità di pianificare e programmare	È la competenza che consente al funzionario di elevata qualificazione di organizzare in modo strategico e operativo le attività, le risorse e i tempi, in funzione degli obiettivi dell'amministrazione. Si traduce nella capacità di elaborare piani coerenti, sostenibili e monitorabili, che guidano l'azione amministrativa e tecnica verso risultati misurabili e di impatto.	Eccellente	Il funzionario dimostra una spiccata capacità di pianificare e programmare in modo strategico e operativo. È in grado di definire obiettivi chiari, coerenti con le priorità dell'organizzazione. Anticipare criticità e predisporre soluzioni preventive. Monitorare l'avanzamento dei progetti, apportando tempestivamente eventuali correzioni. Coordinare efficacemente team e interlocutori, garantendo il rispetto di scadenze e standard qualitativi. La sua pianificazione è orientata ai risultati, con una visione sistemica e una forte attenzione all'impatto delle scelte. Si distingue per l'affidabilità, la proattività e la capacità di adattamento in contesti complessi o mutevoli.
		Ottimo	Il funzionario dimostra una solida capacità di pianificare e programmare, gestendo con efficacia attività complesse e articolate. È in grado di: Tradurre obiettivi strategici in piani operativi ben strutturati. Organizzare risorse e tempi in modo coerente con le priorità dell'ente. Prevedere possibili criticità e predisporre misure correttive. Monitorare lo stato di avanzamento delle attività, garantendo il rispetto delle scadenze. Collaborare con colleghi e stakeholder per assicurare una programmazione condivisa e funzionale.

			La pianificazione risulta affidabile, orientata ai risultati e flessibile rispetto a cambiamenti organizzativi o normativi. Si evidenzia una padronanza degli strumenti di programmazione e una visione d'insieme che favorisce l'efficienza operativa.
		Buono	<p>Il valutato ha buona padronanza nella pianificazione e programmazione delle attività. È in grado di: organizzare le attività in modo ordinato e coerente con gli obiettivi assegnati.</p> <p>Gestire le risorse disponibili con attenzione, rispettando tempi e priorità. individuare eventuali criticità e intervenire con soluzioni adeguate.</p> <p>Collaborare con la squadra per garantire il coordinamento delle azioni.</p> <p>Pur mostrando una solida capacità operativa, può rafforzare ulteriormente l'uso di strumenti di monitoraggio e l'anticipazione dei rischi, al fine di migliorare la proattività e l'efficacia complessiva della programmazione.</p>
		Sufficiente	<p>Il funzionario dimostra una competenza di base nella pianificazione e programmazione delle attività. È in grado di organizzare le attività in modo funzionale, pur con margini di miglioramento nella definizione di obiettivi e priorità.</p> <p>Gestire le risorse e i tempi con discreta efficacia, anche se talvolta con scarsa proattività.</p> <p>Affrontare le criticità quando emergono, ma con limitata capacità di previsione.</p> <p>Collaborare con il gruppo, pur necessitando di maggiore autonomia nella strutturazione dei piani.</p> <p>La pianificazione risulta generalmente adeguata, ma non sempre ottimizzata. Si evidenzia la necessità di rafforzare l'uso di strumenti metodologici e di sviluppare una maggiore visione strategica.</p>
		Non sufficiente	Il funzionario evidenzia difficoltà significative nella pianificazione e

			<p>programmazione delle attività. Si riscontrano:</p> <p>scarsa chiarezza nella definizione di obiettivi e priorità;</p> <p>organizzazione delle attività poco strutturata e non sempre coerente con le esigenze operative;</p> <p>limitata capacità di prevedere criticità e di gestire imprevisti.</p> <p>difficoltà nel monitorare l'avanzamento dei progetti e nel rispettare scadenze e vincoli.</p> <p>Collaborazione con la squadra non sempre efficace, con impatti negativi sulla coerenza e sull'efficienza della programmazione.</p> <p>È necessario un supporto metodologico e formativo per sviluppare competenze di pianificazione più solide e funzionali al ruolo</p>
Competenza	Descrizione	Giudizio	Descrittore
Rispetto delle prescrizioni normative	Conoscere, comprendere e applicare correttamente le norme, le disposizioni legislative, regolamentari, procedurali che disciplinano l'attività amministrativa, garantendo comportamenti conformi ai principi di legalità, trasparenza e responsabilità.	Eccellente	Questo livello implica non solo il rispetto formale delle norme, ma anche un approccio proattivo e sistemico alla compliance
		Ottimo	Tutte le prescrizioni sono rispettate in modo sistematico e documentato
		Buono	La maggior parte delle prescrizioni è rispettata, con qualche lieve carenza.
		Sufficiente	Prescrizioni rispettate in modo parziale; necessarie azioni correttive.

		Insufficiente	Numerose violazioni o mancanza di consapevolezza normativa
Competenza	Descrizione	Giudizio	Descrittore
Preparazione professionale specifica	Indica il possesso e l'applicazione di conoscenze, abilità e tecniche specialistiche relative al proprio ambito di attività, acquisite attraverso percorsi formativi, esperienze lavorative aggiornamento continuo, e utilizzate in modo efficace per svolgere compiti e responsabilità con competenza e autonomia.	Eccellente	<p>Il funzionario dimostra:</p> <p>Padronanza approfondita delle conoscenze tecniche e normative del proprio ambito.</p> <p>Capacità di applicare con precisione e autonomia metodi, strumenti e procedure specialistiche.</p> <p>Attitudine all'aggiornamento continuo, con interesse per l'innovazione e le buone pratiche.</p> <p>Competenza nel trasferire il proprio know-how a colleghi e collaboratori, contribuendo alla crescita professionale del gruppo.</p> <p>Efficacia nell'affrontare situazioni complesse, grazie alla combinazione di esperienza, rigore metodologico e visione strategica.</p> <p>La sua preparazione si traduce in prestazioni di elevata qualità, affidabilità e impatto positivo sull'organizzazione.</p>
		Ottimo	<p>Il funzionario possiede una preparazione professionale solida e pienamente adeguata al ruolo ricoperto.</p> <p>Dimostra:</p> <p>Conoscenze tecniche e normative approfondite, applicate con sicurezza e precisione.</p> <p>Capacità di utilizzare strumenti e metodi specialistici in modo efficace e autonomo.</p> <p>Attenzione all'aggiornamento professionale, con partecipazione attiva a percorsi formativi.</p> <p>Buona integrazione tra teoria e pratica, anche in situazioni complesse.</p> <p>Disponibilità a condividere competenze con colleghi, contribuendo alla qualità del lavoro di gruppo.</p>

			La sua preparazione consente di affrontare con competenza le sfide operative, garantendo risultati affidabili e coerenti con gli standard dell'organizzazione.
		Buono	<p>Il valutato dimostra:</p> <p>Conoscenze tecniche e normative sufficientemente consolidate, che applica con efficacia nella maggior parte delle situazioni operative.</p> <p>Capacità di utilizzare strumenti e metodi specifici, anche se con margini di miglioramento in contesti più complessi.</p> <p>Interesse per l'aggiornamento, pur con una partecipazione non sempre sistematica alle attività formative.</p> <p>Buona integrazione tra teoria e pratica, con risultati generalmente soddisfacenti.</p> <p>Disponibilità a collaborare e a condividere competenze, contribuendo al lavoro del team.</p> <p>La preparazione consente di svolgere le attività con affidabilità, anche se si evidenzia la possibilità di rafforzare ulteriormente la specializzazione e l'approfondimento tecnico.</p>
		Sufficiente	<p>Il funzionario possiede una preparazione professionale di base, sufficiente per svolgere le attività ordinarie del ruolo, con:</p> <p>Conoscenze tecniche e normative essenziali, applicate con discreta efficacia.</p> <p>Capacità di utilizzare strumenti e procedure standard, pur con necessità di supporto in situazioni complesse.</p> <p>Partecipazione saltuaria ad attività di aggiornamento, con margini di miglioramento nella formazione continua.</p> <p>Integrazione tra teoria e pratica non sempre fluida, con risultati variabili.</p> <p>Collaborazione con il team, anche se con limitato contributo specialistico.</p> <p>La preparazione consente di garantire l'operatività di base, ma si evidenzia la</p>

			necessità di rafforzare competenze specifiche e autonomia professionale
		Insufficiente	<p>Il funzionario non possiede una preparazione professionale adeguata rispetto ai requisiti del ruolo, con Conoscenze tecniche e normative lacunose o non aggiornate, scarsa autonomia operativa, con frequente necessità di supporto da parte di colleghi o superiori</p> <p>Limitata partecipazione ad attività di aggiornamento o formazione</p> <p>Difficoltà nell'applicazione corretta di metodi, strumenti e procedure specifiche.</p> <p>.</p>
COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI			
Comportamenti	Descrizione	Giudizio	Descrittore
Capacità di relazionarsi con i colleghi e con la struttura burocratica	Capacità di gestire le relazioni di lavoro con superiori e colleghi in un'ottica di comprensione e collaborazione.	Eccellente	Il funzionario dimostra una spiccata capacità relazionale, sia nei rapporti interpersonali con i colleghi, sia nell'interazione con la struttura burocratica, stabilendo relazioni professionali improntate al rispetto, alla collaborazione e alla fiducia reciproca, Comunicando in modo chiaro, efficace e appropriato, promuovendo il lavoro di squadra e la coesione interna. Interagendo con la struttura amministrativa nel pieno rispetto delle regole, delle gerarchie e dei flussi procedurali.
		Ottimo	Pone una buona attenzione al rapporto con i colleghi con i quali collabora spontaneamente e di buon grado. Tende a comporre i contrasti, a promuovere la cooperazione e a rispettare il ruolo di ciascuno.

		Buono	Pone una adeguata attenzione alle relazioni con i colleghi con i quali mantiene un normale rapporto di armonia. In talune circostanze, tuttavia, mostra qualche problema di affiatamento o di riconoscimento dei ruoli e collabora solo se richiesto espressamente.
		Sufficiente	Il funzionario dimostra una capacità relazionale di base, sufficiente per garantire l'operatività quotidiana. È in grado di: Mantenere rapporti corretti e rispettosi con colleghi e superiori, pur con margini di miglioramento nella comunicazione e nella collaborazione. Di Interagire con la struttura burocratica nel rispetto delle regole, anche se con limitata proattività. Di Partecipare al lavoro di gruppo, ma con un contributo non sempre incisivo o costante. La competenza relazionale consente di svolgere le attività assegnate, ma si evidenzia la necessità di sviluppare maggiore empatia, ascolto attivo e capacità di mediazione per migliorare l'efficacia complessiva delle interazioni.
		Insufficiente	Pone scarsa attenzione alle relazioni di lavoro. Si mostra, infatti, poco socievole, poco disponibile alla collaborazione e poco rispettoso dei ruoli di ciascuno. Non solo non riesce a lavorare insieme agli altri ma frequentemente crea anche problemi nei rapporti con i colleghi. Nuoce, con il proprio comportamento, all'armonia di gruppo.

Dizionario comportamenti attesi

Area dei Funzionari dell'elevata qualificazione

Area degli istruttori

Area degli operatori esperti

Area degli operatori

COMPETENZE PROFESSIONALI			
Competenza	Descrizione	Giudizio	Descrittore
Capacità propositiva e propensione all'aggiornamento	È l'attitudine a formulare idee, suggerimenti e soluzioni migliorative, accompagnata dalla volontà di aggiornare costantemente le proprie conoscenze e competenze, in linea con l'evoluzione normativa, tecnologica e organizzativa.	Eccellente	Il valutato dimostra una spiccata capacità propositiva e una forte propensione all'aggiornamento continuo. È in grado di: formulare idee e suggerimenti innovativi, contribuendo attivamente al miglioramento dei processi e dei servizi. mantenersi aggiornato su normative, tecnologie e buone pratiche, anche al di fuori degli obblighi formativi. stimolare il cambiamento positivo all'interno dell'organizzazione, promuovendo una cultura dell'apprendimento e dell'innovazione.
		Ottimo	Il valutato dimostra una solida capacità propositiva e una costante attenzione all'aggiornamento professionale, attraverso la formulazione di proposte migliorative, contribuendo attivamente all'efficienza dei processi. Partecipando con interesse a momenti di confronto e condivisione, offrendo contributi pertinenti e costruttivi, aggiornandosi su normative, strumenti e pratiche del proprio ambito, anche attraverso iniziative personali., mostrando apertura al

			cambiamento e disponibilità a sperimentare soluzioni innovative
		Buono	<p>Il valutato ha buona capacità propositiva e una discreta propensione all'aggiornamento. Formula proposte utili e pertinenti, contribuendo al miglioramento delle attività operative.</p> <p>Partecipa attivamente a momenti di confronto, offrendo spunti costruttivi. Mostra interesse per l'aggiornamento professionale, anche se con una frequenza non sempre costante.</p> <p>.</p>
		Sufficiente	<p>Ha capacità propositiva e una propensione all'aggiornamento di base, che gli consentono di svolgere le attività assegnate. È in grado di:</p> <p>Formulare occasionalmente suggerimenti utili, pur con limitata iniziativa personale. Partecipare ai momenti di confronto, anche se con contributi non sempre incisivi. Accedere ad attività di aggiornamento quando richiesto, ma con scarsa continuità o motivazione autonoma. Applicare le nuove conoscenze in modo parziale, con risultati variabili.</p>
		Insufficiente	<p>Il valutato non dimostra un livello adeguato di capacità propositiva né una sufficiente propensione all'aggiornamento, con scarsa iniziativa nel proporre soluzioni o suggerimenti migliorativi. Con Limitato interesse per l'aggiornamento professionale, Resistenza al cambiamento e difficoltà nell'adattare il proprio operato a nuove esigenze o strumenti.</p>
Competenza	Descrizione	Giudizio	Descrittore

<p>Capacità interdisciplinari</p>	<p>Le capacità interdisciplinari rappresentano l'abilità di: integrare conoscenze, metodi e linguaggi provenienti da ambiti disciplinari diversi, al fine di affrontare problemi complessi, generare soluzioni innovative, collaborare efficacemente in contesti multidisciplinari.</p>	<p>Eccellente</p>	<p>Il valutato dimostra una spiccata capacità di integrare saperi e approcci provenienti da ambiti disciplinari diversi. È in grado di: Analizzare problemi complessi con una visione sistemica, combinando conoscenze tecniche, normative, organizzative e relazionali. Collaborare efficacemente con figure professionali eterogenee, facilitando il dialogo tra settori e promuovendo soluzioni condivise. Contribuire attivamente a progetti multidisciplinari, apportando valore aggiunto grazie alla sua versatilità e apertura mentale. Promuovere l'innovazione e il miglioramento continuo, grazie alla capacità di connettere ambiti diversi in modo originale e produttivo.</p>
		<p>Ottimo</p>	<p>Il valutato dimostra una solida capacità di integrare conoscenze e approcci provenienti da ambiti disciplinari diversi. Applica strumenti e concetti interdisciplinari per affrontare problemi complessi in modo strutturato. Adatta il proprio approccio operativo in funzione del contesto, con flessibilità e visione d'insieme. Partecipa attivamente a progetti multidisciplinari, contribuendo con competenze specifiche e spirito collaborativo.</p>
		<p>Buono</p>	<p>Il valutato dimostra una buona capacità di integrare conoscenze provenienti da ambiti disciplinari diversi. Collabora efficacemente con colleghi di settori differenti, comprendendone ruoli e linguaggi. Applica strumenti e metodi di più discipline per affrontare situazioni operative complesse. Adatta il proprio approccio in funzione del contesto, con risultati generalmente positivi.</p>

		Sufficiente	<p>Il valutato ha competenza sufficiente per garantire l'operatività, ma si evidenzia la necessità di sviluppare maggiore flessibilità, apertura e capacità di sintesi tra ambiti disciplinari diversi.</p> <p>Collabora con colleghi di ambiti diversi, pur con difficoltà nell'integrare pienamente approcci e linguaggi differenti.</p> <p>Adatta il proprio operato alle esigenze di contesti multidisciplinari, con risultati variabili.</p>
		Insufficiente	<p>Il valutato non dimostra una capacità adeguata di integrare conoscenze provenienti da ambiti disciplinari diversi. Presenta rigidità nell'approccio operativo, con scarsa adattabilità alle esigenze di contesti multidisciplinari. Partecipazione poco significativa a progetti trasversali, con contributi frammentari o non pertinenti. Mancanza di visione d'insieme e di apertura al confronto tra ambiti diversi.</p>
Competenza	Descrizione	Giudizio	Descrittore
Preparazione professionale specifica	Rappresenta il grado di corrispondenza tra le competenze professionali richieste dal ruolo (categoria e profilo) e le competenze introdotte nell'espletamento delle attività; le competenze distintive maturate nell'arco dell'anno anche in relazione ad attività originali, complesse o innovative	Eccellente	<p>Il valutato possiede conoscenze specialistiche e competenze tecnico-professionali avanzate, acquisite attraverso percorsi formativi universitari e/o esperienze lavorative qualificate, necessarie per l'esercizio di funzioni complesse, anche con responsabilità di processo o di risultato.</p>
	Si riferisce all'insieme di competenze, conoscenze e qualifiche acquisite attraverso	Ottima	<p>Il valutato ha un'ottima capacità di coniugare il proprio bagaglio di conoscenze con le esigenze</p>

	percorsi formativi mirati e/o esperienze lavorative che abilitano una persona a svolgere una determinata professione in modo competente e conforme agli standard richiesti.		operative dell'attività in cui è impiegato, accompagnata da un costante autoaggiornamento hanno determinato una prestazione decisamente superiore alle attese. Particolarmente degne di apprezzamento le competenze maturate nel corso dell'anno che contribuiscono ad accrescere ulteriormente la professionalità
		Buona	Il valutato ha buone conoscenze di base che sono utilizzate al meglio per un corretto comportamento operativo finalizzato ad una prestazione pienamente rispondente alle attese. Presenta competenze maturate in attività nuove (o complesse) e la capacità di mantenersi aggiornato hanno determinato un buon accrescimento professionale.
		Sufficiente	Il valutato riesce ad applicare in modo adeguato il proprio bagaglio di conoscenze alla pratica, rispondendo mediamente alle attese richieste dal ruolo pur con qualche lacuna non sistematica. Nell'arco dell'anno ha maturato competenze utili all'accrescimento della propria professionalità che vanno tuttavia supportate con aggiornamenti sistematici.
		Non sufficiente	Si riscontra una difficoltà a coniugare le conoscenze teoriche con le esigenze operative. Nell'arco dell'anno non ha maturato competenze significative utili per un accrescimento professionale che andrebbe, pertanto, supportato da interventi formativi o di affiancamento.
Competenza	Descrizione	Giudizio	Descrittore
Capacità di assolvere ai compiti assegnati	Consiste nell'abilità di portare a termine le attività affidate rispettando tempi,	Eccellente	Il valutato dimostra una costante e spiccata capacità di portare a termine i compiti assegnati con elevata precisione e tempestività. evitando

con precisione e tempestività	modalità e standard qualitativi richiesti, dimostrando attenzione ai dettagli, senso di responsabilità e organizzazione operativa.		errori e garantendo elevati standard qualitativi. Completando le attività con attenzione ai dettagli, Organizzare il proprio lavoro in modo autonomo, efficiente e orientato ai risultati Adattarsi rapidamente a variazioni di priorità, mantenendo sempre il controllo operativo .
		Ottima	La sua performance è costantemente allineata agli obiettivi dell'organizzazione, con impatti positivi sull'efficienza e sulla qualità del servizio. Esegue le attività con attenzione ai dettagli e coerenza rispetto alle istruzioni ricevute. Rispetta le scadenze con regolarità, anche in presenza di carichi di lavoro significativi. Organizza il proprio lavoro in modo efficace, garantendo continuità e affidabilità operativa. Contribuire al buon andamento dell'ufficio, grazie alla sua puntualità e accuratezza.
		Buono	Il valutato dimostra una buona capacità di portare a termine i compiti assegnati con precisione e nei tempi previsti contribuisce al buon andamento dell'ufficio, mantenendo un livello di affidabilità coerente con il ruolo.
		Sufficiente	Il valutato dimostra una competenza operativa di base, sufficiente per portare a termine i compiti assegnati. Errori frequenti nell'esecuzione delle attività, dovuti a scarsa attenzione ai dettagli. Ritardi ricorrenti nel rispetto delle scadenze, con impatti negativi sull'organizzazione del lavoro. Difficoltà nella gestione autonoma delle attività, con necessità costante di supervisione o supporto.

			<p>Scarsa capacità di adattamento a variazioni operative o urgenze.</p> <p>Mancanza di metodo e organizzazione, che compromette l'efficacia e l'affidabilità delle prestazioni a sua performance consente di garantire l'operatività quotidiana, ma si evidenzia la necessità di rafforzare precisione, tempestività e capacità di gestione autonoma.</p>
		Insufficiente	Il valutato non dimostra una capacità adeguata nel portare a termine i compiti assegnati con precisione e tempestività.
Competenza	Descrizione	Giudizio	Descrittore
Rispetto delle prescrizioni normative	Conoscere, comprendere e applicare correttamente le norme, le disposizioni legislative, regolamentari e procedurali che disciplinano l'attività amministrativa, garantendo comportamenti conformi ai principi di legalità, trasparenza e responsabilità	Eccellente	Questo livello implica non solo il rispetto formale delle norme, ma anche un approccio proattivo e sistemico alla compliance
		Ottimo	Tutte le prescrizioni sono rispettate in modo sistematico e documentato
		Buono	La maggior parte delle prescrizioni è rispettata, con qualche lieve carenza.
		Sufficiente	Prescrizioni rispettate in modo parziale; necessarie azioni correttive.
		Insufficiente	Numerose violazioni o mancanza di consapevolezza normativa

COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI			
Comportamenti	Descrizione	Giudizio	Descrittore
Capacità di organizzare il lavoro	Si intende la capacità di strutturare efficacemente le attività proprie e degli altri e il tempo disponibile per il raggiungimento dei risultati previsti.	Eccellente	Il valutato pianifica sempre in modo preciso e puntuale le proprie attività, riservando anche una particolare attenzione a quelle dei colleghi che si intersecano con le proprie. Assicura e promuove il passaggio delle informazioni all'interno dell'ufficio. Individua le priorità. Rispetta con rigore le scadenze e sfrutta con efficacia il tempo a disposizione nell'interesse dell'intera struttura.
		Ottimo	Il valutato dimostra una solida capacità di organizzare il lavoro in modo efficace e coerente con gli obiettivi assegnati. Pianificando le attività con attenzione, distribuendo tempi e risorse in modo equilibrato. Coordinando il proprio lavoro e quello degli altri, favorendo la collaborazione e la chiarezza nei compiti. Adattandosi con flessibilità a cambiamenti o imprevisti, riorganizzando le attività senza compromettere l'efficienza.
		Buono	Il valutato abitualmente pianifica le attività prima di iniziarle con buona capacità di raccordo con le attività dei colleghi nei confronti dei quali assicura anche il passaggio delle informazioni. È in grado di individuare le priorità cercando di rispettarle così come rispetta le scadenze. Utilizza proficuamente il tempo a disposizione.
		Sufficiente	Il valutato ha bisogno di indirizzi generali da parte dei superiori per riuscire a pianificare le attività. Di

			solito è in grado di individuare le priorità e di rispettarle. Utilizza discretamente il tempo a disposizione con conseguente sostanziale rispetto delle scadenze anche in raccordo con gli altri colleghi.
		Insufficiente	Il valutato ha bisogno di indirizzi precisi da parte dei superiori per riuscire a pianificare le attività. Ha difficoltà a individuare le priorità e a rispettarle. Spesso non rispetta le scadenze anche a discapito dell'attività dei colleghi e non utilizza al meglio il tempo a disposizione.

Livelli premiali

Punteggio		Valutazione
Da	A	
91	100	Eccellente
81	90	Ottima
71	80	Buona
60	70	Sufficiente
0	59	Insufficiente