

Allegato D) – Competenze trasversali -

Modello delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni approvato con Decreto del Ministro della Pubblica Amministrazione del 23.06.2023

Area CAPIRE IL CONTESTO PUBBLICO

CONSAPEVOLEZZA DEL CONTESTO

Leggere e comprendere le caratteristiche del contesto di riferimento e gli eventuali cambiamenti in atto, per adattarsi e agire in modo consapevole.

Livello Indicatori di comportamento

Livello 1 Comprende le regole e le procedure del contesto in cui svolge la sua attività lavorativa

Ha chiari i compiti e le aspettative nei suoi confronti

Riconosce i corretti interlocutori nel suo ambito di riferimento

Se richiesto, si adatta alle situazioni di cambiamento nelle attività e procedure

Livello 2 Conosce le regole di funzionamento dell'organizzazione nel suo complesso

È consapevole dell'impatto della propria attività su quella degli altri

Individua i corretti interlocutori organizzativi a cui rivolgersi per la soluzione delle problematiche

Riconosce le esigenze di cambiamento del contesto in cui opera

Livello 3 Conosce gli obiettivi e le strategie organizzative dell'amministrazione

Coglie il senso e le ricadute del suo lavoro rispetto agli obiettivi organizzativi

Riconosce i diversi stakeholder, interni ed esterni, da coinvolgere a supporto del raggiungimento dei risultati

Anticipa le esigenze di cambiamento nell'organizzazione

SOLUZIONE DEI PROBLEMI

Analizzare situazioni o problemi, definendone il perimetro e focalizzandone gli elementi rilevanti, così da individuare tempestivamente soluzioni efficaci e rispondenti alle esigenze della situazione

Livello	Indicatori di comportamento
Livello 1	<p>Riconosce le situazioni critiche e problematiche del suo lavoro</p> <p>Raccoglie informazioni utili a comprendere meglio il problema</p> <p>Identifica una possibile soluzione pratica al problema</p> <p>È tempestivo nel comunicare il problema e la possibile ipotesi di soluzione</p>
Livello 2	<p>Si accorge di eventuali situazioni critiche o problematiche, definendone il perimetro</p> <p>Approfondisce l'analisi raccogliendo dati e informazioni utili alla comprensione della situazione o del problema</p> <p>Individua possibili alternative di soluzione del problema concrete e realizzabili</p> <p>Propone tempestivamente ipotesi di soluzione coerenti con l'analisi effettuata</p>
Livello 3	<p>Anche davanti a problematiche complesse, si focalizza sugli elementi rilevanti e sulle potenziali conseguenze</p> <p>Approfondisce l'analisi raccogliendo in modo sistematico dati e informazioni necessari, valutandone qualità e completezza</p> <p>Nell'analisi del problema prende in considerazione diverse fonti di dati o informazioni</p> <p>Propone tempestivamente soluzioni efficaci e potenzialmente innovative, coerenti con il contesto di riferimento</p>

CONSAPEVOLEZZA DIGITALE

Comprendere il valore e gli impatti dei processi di digitalizzazione della Pubblica Amministrazione, dimostrando apertura all'innovazione tecnologica e promuovendo l'introduzione di nuovi strumenti e modalità di lavoro.

Livello	Indicatori di comportamento
Livello 1	<p>Comprende gli impatti che i nuovi strumenti digitali e le tecnologie hanno sull'operatività del suo lavoro</p> <p>Mostra un atteggiamento aperto ai cambiamenti del suo lavoro connessi all'introduzione delle nuove tecnologie</p> <p>Se guidato, modifica il proprio modo di lavorare adeguandosi alle nuove modalità di lavoro e ai nuovi strumenti</p> <p>Affronta i problemi legati alla gestione delle nuove tecnologie in modo costruttivo e chiedendo supporto se necessario</p>
Livello 2	<p>Comprende la rilevanza delle innovazioni tecnologiche per il suo settore</p> <p>Mostra un atteggiamento di interesse e curiosità verso le innovazioni tecnologiche nel proprio settore</p>

Si adegua rapidamente all'uso di nuovi strumenti e modalità di lavoro cogliendone i vantaggi nella gestione delle attività (efficienza, velocità etc.)

Affronta con entusiasmo le nuove richieste lavorative connesse all'uso delle tecnologie

Livello 3 Comprende l'importanza e gli impatti dei processi di digitalizzazione per l'organizzazione e per i clienti interni/esterni

Individua possibili strumenti e soluzioni tecnologiche utili a migliorare l'efficienza e ottimizzare i processi, mettendo in discussione le modalità di lavoro consuete

Promuove con i diversi interlocutori le innovazioni da attuare, valorizzando i futuri benefici che potranno derivare da esse

Incoraggia i colleghi nell'adozione di strumenti e nuove modalità di lavoro connessi alle nuove tecnologie

ORIENTAMENTO ALL'APPRENDIMENTO

Dimostrare consapevolezza circa le conoscenze e competenze possedute e da consolidare, in relazione anche alle richieste di ruolo, attivandosi con curiosità per individuare le modalità di apprendimento continuo funzionali alla propria crescita professionale.

Livello Indicatori di comportamento

Livello 1 È consapevole delle proprie necessità di aggiornamento professionale

Accetta i feedback per correggere eventuali errori

Si concentra sull'acquisizione delle conoscenze e capacità tecniche necessarie al suo ruolo

Coglie le opportunità di apprendimento quando si presentano

Livello 2 Apprende dall'esperienza nell'ottica di una più piena copertura del suo ruolo

Accoglie positivamente i feedback per avere un ritorno sul proprio operato

Ricerca attivamente opportunità di apprendere cose nuove

Struttura un progetto di crescita personale e professionale per la copertura del suo attuale ruolo

Livello 3 Affronta le situazioni con spirito critico traendone insegnamento per sé e per gli altri

Ricerca attivamente i feedback in un'ottica di miglioramento continuo

Individua le modalità più funzionali per lo sviluppo delle sue competenze

Struttura un progetto di crescita personale e professionale anche in virtù di un possibile avanzamento di carriera

Area INTERAGIRE NEL CONTESTO PUBBLICO

COMUNICAZIONE

Comunicare in modo chiaro ed efficace, adattando lo stile ai diversi contesti ed interlocutori; ascoltare e coinvolgere l'interlocutore

Livello Indicatori di comportamento

Livello 1 Si esprime in modo chiaro e lineare

Ascolta con attenzione le richieste degli interlocutori

Pone domande di chiarimento quando necessario

Risponde in modo appropriato alle domande dell'interlocutore

Livello 2 Trasmette contenuti in modo chiaro ed esaustivo

Ascolta con attenzione le richieste dell'interlocutore ponendo domande di approfondimento

Comunica, attraverso il linguaggio verbale e non verbale, in modo appropriato al contesto

Risponde tempestivamente alle richieste dei diversi interlocutori prestando attenzione al loro feedback

Livello 3 Esprime concetti complessi in modo chiaro e utilizzando uno stile di comunicazione efficace e credibile

Argomenta in modo convincente orientando gli interlocutori verso il risultato, evidenziando i punti di forza delle proprie opinioni

Adatta il linguaggio e lo stile di comunicazione verbale e non verbale tenendo conto del contesto, degli interlocutori e degli obiettivi dell'interazione

Verifica sistematicamente che la comunicazione sia chiara per entrambe le parti per evitare fraintendimenti

COLLABORAZIONE

Contribuire attivamente al raggiungimento di un risultato comune - interagendo con i colleghi anche a distanza - attraverso la condivisione delle informazioni, la valorizzazione dell'apporto altrui, la ricerca di sinergie e riducendo le conflittualità.

Livello Indicatori di comportamento

- Livello 1 Fornisce un contributo al lavoro comune
- Condivide con i colleghi le informazioni utili al lavoro ed al raggiungimento degli obiettivi
 - Si integra con gli altri, mantenendo relazioni positive con colleghi e responsabili
 - Mantiene il dialogo anche davanti a differenze di opinione
- Livello 2 Partecipa attivamente al lavoro con i colleghi contribuendo al raggiungimento dell'obiettivo condiviso
- Riconosce le competenze dei colleghi
 - Contribuisce alla costruzione di un clima di lavoro positivo
 - Agisce per ridurre le contrapposizioni e per individuare soluzioni condivise con gli interlocutori
- Livello 3 Promuove la partecipazione di tutti al raggiungimento degli obiettivi condivisi
- Incoraggia il contributo dei colleghi e ne valorizza l'apporto al lavoro comune
 - Ricerca e promuove sinergie per individuare soluzioni comuni e condivise
 - Si adopera per il superamento delle divergenze e delle conflittualità, facilitando l'integrazione dei diversi punti di vista

ORIENTAMENTO AL SERVIZIO

Riconoscere le esigenze dei clienti/utenti interni ed esterni e adoperarsi per rispondervi al meglio adottando azioni mirate all'ascolto e all'individuazione dei bisogni, al monitoraggio della qualità percepita e identificando le priorità di intervento per il miglioramento dei servizi pubblici.

- Livello Indicatori di comportamento
- Livello 1 Dimostra attenzione alle esigenze dei clienti/utenti interni ed esterni
- Pone domande per approfondire le esigenze del cliente/utente così da comprenderle al meglio
 - Si attiva per fornire risposte alle aspettative dei clienti/utenti
 - In caso di insoddisfazione del cliente/utente, si attiva immediatamente per trovare una soluzione
- Livello 2 Comprende le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti
- Crea continui momenti di contatto e si mostra disponibile al dialogo con clienti/utenti
 - Elabora e concorda soluzioni in linea con le aspettative e i parametri di soddisfazione del cliente/utente

Monitora il grado di soddisfazione del cliente/utente e riconosce quando è necessario apportare miglioramenti

Livello 3 Comprende ed anticipa le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti, immedesimandosi nella loro situazione

Si adopera per delineare soluzioni adeguate e personalizzate rispetto alle esigenze del cliente/utente

Monitora la qualità percepita del servizio erogato, verificando il grado di soddisfazione del cliente/utente

Identifica le priorità di intervento per il miglioramento della qualità del servizio reso all'utenza/clientela

GESTIONE DELLE EMOZIONI

Riconoscere le proprie emozioni e il loro effetto sulla vita lavorativa, fronteggiando le situazioni di pressione, difficoltà, conflitto, crisi o incertezza con equilibrio, calma e lucidità, al fine di ridurre eventuali impatti negativi sulla prestazione e sulle relazioni.

Livello Indicatori di comportamento

Livello 1 Riconosce i propri stati emotivi

Nelle situazioni di stress controlla le proprie reazioni emotive negative

Nei momenti di pressione e difficoltà, se necessario, si attiva per chiedere supporto

Mantiene la giusta distanza relazionale anche in situazioni di difficoltà emotiva

Livello 2 Dimostra consapevolezza delle proprie emozioni

Calibra l'intensità e l'espressione delle sue emozioni in relazione alle diverse situazioni

Nelle situazioni di stress o pressione, ricerca modalità per limitare l'impatto negativo delle sue emozioni sulle attività lavorative

Mantiene modalità relazionali positive anche a fronte di conflitti

Livello 3 Comprende l'impatto delle proprie emozioni sulle relazioni e sullo svolgimento delle attività

Affronta le situazioni incerte o sfidanti mantenendo la calma e la lucidità

Si impegna per mantenere un comportamento efficace e una prestazione inalterata anche in presenza di forti carichi emotivi o stress

Gestisce efficacemente le relazioni anche nei momenti di tensione, conflittualità o forte coinvolgimento emotivo

Area REALIZZARE IL VALORE PUBBLICO

AFFIDABILITÀ

Portare avanti il lavoro seguendo le procedure e tenendo fede agli impegni presi nell'interesse dell'amministrazione, facendosi carico delle attività da svolgere con serietà e senso di responsabilità.

Livello Indicatori di comportamento

Livello 1 Lavora rispettando le regole e le procedure organizzative

Porta avanti il suo lavoro seguendo le indicazioni ricevute

Svolge i compiti previsti rispettando gli impegni presi

Rispetta le consegne e le scadenze

Livello 2 Incoraggia gli altri a seguire le regole e le procedure organizzative

Porta avanti il suo lavoro seriamente nell'interesse dell'amministrazione

Gestisce responsabilmente i margini di discrezionalità previsti

Si assume la responsabilità del proprio lavoro in coerenza con le scadenze e i risultati attesi

Livello 3 Assume un comportamento coerente con le regole e i valori dell'ente, fungendo da modello per gli altri

Si assume la responsabilità del lavoro proprio e degli altri, anche in caso di errori

Opera in modo coerente e responsabile guadagnandosi la fiducia degli interlocutori

Garantisce lo svolgimento delle attività proprie e altrui nei tempi previsti, per tener fede agli impegni presi

ACCURATEZZA

Svolgere le proprie attività con precisione, metodo e attenzione riducendo il rischio di errori, così da produrre risultati di qualità coerenti con le aspettative dell'organizzazione.

Livello Indicatori di comportamento

Livello 1 Opera in modo sistematico e ordinato nell'esecuzione dei compiti assegnati

Utilizza strumenti di lavoro a supporto delle proprie attività, così da lavorare in modo strutturato

Verifica il proprio lavoro, se sollecitato

Produce output completi e precisi

Livello 2 Definisce un metodo di lavoro rigoroso e funzionale al corretto svolgimento delle sue attività

Agisce nel rispetto degli standard qualitativi e quantitativi richiesti

Controlla più volte l'esattezza delle informazioni e la precisione del proprio lavoro

Si attiva per correggere eventuali errori o scostamenti dagli standard attesi

Livello 3 Garantisce, nel proprio lavoro, livelli elevati di precisione e di qualità, a volte in modo superiore agli standard richiesti

Effettua costantemente verifiche sull'andamento delle attività di suo presidio, utilizzando gli indicatori disponibili per il monitoraggio

Individua nuovi strumenti e nuove modalità per prevenire il rischio di errore

Individua gli errori, ne comprende le cause e attiva prontamente azioni correttive e migliorative

INIZIATIVA

Attivarsi in modo propositivo e cogliere le opportunità senza attendere input esterni, così da influenzare gli eventi, piuttosto che reagire ad essi.

Livello Indicatori di comportamento

Livello 1 Svolge le attività che gli vengono affidate senza necessità di ulteriori sollecitazioni

Vede come opportunità la possibilità di svolgere nuove attività

Propone idee e osservazioni su come svolgere le sue attività

Si mantiene attivo/a e interessato/a al suo lavoro

Livello 2 Propone attività da realizzare nell'ambito del proprio ruolo

Accoglie positivamente incarichi impegnativi

Propone continuamente idee e osservazioni nell'ambito della sua area di competenza

Trova autonomamente nuovi stimoli nel suo lavoro

Livello 3 Propone attività da realizzare anche al di là del proprio ruolo riconoscendone i vantaggi possibili

Si propone per svolgere attività nuove e incarichi impegnativi

Avanza continuamente idee, osservazioni e soluzioni per il proprio settore di appartenenza

Trova nuove modalità per rendere più stimolante il suo lavoro e quello degli altri

ORIENTAMENTO AL RISULTATO

Agire con determinazione al fine di indirizzare costantemente la propria attività al conseguimento degli obiettivi previsti e migliorare costantemente gli standard qualitativi dell'azione pubblica, investendo energie per il superamento di eventuali difficoltà.

Livello Indicatori di comportamento

Livello 1 Investe energia e impegno nelle attività di sua competenza

Garantisce il completamento dei compiti che gli vengono affidati

Agisce con tenacia anche a fronte di difficoltà

Lavora facendo riferimento a standard di prestazione definiti

Livello 2 Investe energia e impegno nelle attività di sua competenza andando anche oltre quanto richiesto, se necessario

Garantisce il conseguimento dell'obiettivo assegnato

Mantiene l'impegno anche in presenza di ostacoli o criticità, perseverando nel raggiungimento del risultato

Lavora per migliorare costantemente gli standard della sua prestazione

Livello 3 Investe energie ed incoraggia gli altri a farlo, nell'interesse dell'amministrazione

Si assegna obiettivi sfidanti e raggiungibili per migliorare la performance dell'ente

A fronte di imprevisti, ostacoli e difficoltà modifica la strategia di azione assicurando il raggiungimento del risultato

Si impegna costantemente per migliorare gli standard di qualità dell'azione pubblica

Area GESTIRE LE RISORSE PUBBLICHE

Le competenze relative all'Area "Gestire le risorse pubbliche", e in particolare Guida del gruppo e Sviluppo dei collaboratori, trovano applicazione soprattutto con riferimento ai profili di ruolo più elevati del personale non dirigenziale che svolgono attività di coordinamento e gestione di persone (funzionari apicali, posizioni organizzative, elevate qualificazioni etc.).

GESTIONE DEI PROCESSI

Strutturare processi di lavoro, pianificando, gestendo e monitorando efficacemente le attività, tenendo conto di vincoli/opportunità e in coerenza con gli obiettivi da perseguire.

Livello Indicatori di comportamento

Livello 1 Suddivide le attività da svolgere in fasi di lavoro coerenti con gli obiettivi di breve periodo

Applica modalità e strumenti di lavoro coerenti con gli obiettivi di breve termine da raggiungere

Organizza le attività tenendo conto dei vincoli presenti nel suo ambito

Monitora gli avanzamenti del processo di lavoro a lui assegnato

Livello 2 Programma le attività da svolgere coerentemente con gli obiettivi di brevemedio periodo

Definisce modalità e strumenti di lavoro coerenti con gli obiettivi da raggiungere

Elabora piani di lavoro tenendo conto di vincoli e opportunità presenti nella struttura

Individua ed utilizza indicatori a supporto del monitoraggio dei processi di lavoro

Livello 3 Pianifica i processi di lavoro sulla base delle strategie dell'ente di mediolungo periodo

Organizza i processi di lavoro tenendo conto di vincoli, opportunità e possibili imprevisti nel contesto

Rimodula piani e programmi di lavoro in funzione delle mutate condizioni del contesto

Monitora costantemente e in modo strutturato i processi ed il contesto così da anticipare eventuali criticità

GUIDA DEL GRUPPO

Coordinare e coinvolgere il gruppo per il raggiungimento degli obiettivi, assegnando le attività, favorendo l'inclusione, promuovendo la circolarità della comunicazione e il lavoro di squadra anche a distanza

Livello Indicatori di comportamento

Livello 1 Trasmette al gruppo gli obiettivi dell'ufficio

Fornisce indicazioni chiare sulle attività da svolgere

Comunica al gruppo le informazioni utili allo svolgimento del lavoro

È attento al rispetto delle pari opportunità contrastando eventuali discriminazioni

Livello 2 Coinvolge il gruppo negli obiettivi da raggiungere

Assegna le attività ai singoli in coerenza con gli obiettivi del gruppo

Facilita lo scambio e la condivisione di informazioni nel gruppo

Stimola attivamente l'apporto di tutti, favorendo l'inclusione

Livello 3 Definisce e coinvolge il gruppo negli obiettivi generali e nelle strategie della struttura

Coordina le attività del gruppo, sia in presenza che a distanza

Promuove lo scambio e la condivisione di informazioni, favorendo il lavoro di squadra

Valorizza le differenze individuali come risorsa del gruppo

SVILUPPO DEI COLLABORATORI

Riconoscere i bisogni e valorizzare le differenti caratteristiche, risorse e contributi dei collaboratori, favorendone la crescita, l'apprendimento e la motivazione attraverso la valutazione, il feedback, il riconoscimento e la delega, nel rispetto dei principi di trasparenza ed equità organizzativa.

Livello Indicatori di comportamento

Livello 1 Conosce le competenze di cui i suoi collaboratori sono portatori

Fornisce riscontri ai propri collaboratori in merito al lavoro svolto

Delega attività e compiti, esplicitando i risultati attesi

Fornisce ai collaboratori opportunità di apprendimento e aggiornamento professionale

Livello 2 Riconosce le caratteristiche e le specificità dei diversi collaboratori

Fornisce feedback chiari e puntuali sulle attività svolte

Delega attività e responsabilità ai collaboratori commisurate alle loro competenze

Sostiene la motivazione e la crescita dei collaboratori con metodi e azioni mirate

Livello 3 Riconosce i bisogni e le caratteristiche dei singoli collaboratori e li valorizza

Attua processi di valutazione equi e trasparenti, fornendo feedback puntuali e costruttivi

Delega compiti e responsabilità a supporto della crescita e della motivazione dei collaboratori

Struttura percorsi personalizzati di apprendimento e crescita dei collaboratori per promuoverne la motivazione e l'ingaggio

OTTIMIZZAZIONE DELLE RISORSE

Gestire le risorse economico-finanziarie, strumentali e tecnologiche secondo criteri di efficienza e di efficacia, così da massimizzarne il valore.

Livello Indicatori di comportamento

Livello 1 È attento/a a evitare gli sprechi di risorse economiche e materiali dell'amministrazione

Lavora mostrando attenzione alla tutela dei beni materiali e strumentali dell'amministrazione

Rispetta i criteri di impiego delle risorse dettati dall'organizzazione

Imposta le sue attività usando al meglio le risorse materiali e strumentali a disposizione

Livello 2 È consapevole dell'impatto della propria attività sulla dimensione economico finanziaria dell'ente

Gestisce in modo razionale ed efficiente le risorse materiali (spazi, strumentazioni) che ha a disposizione

Contribuisce alla definizione dei criteri di efficienza ed efficacia per l'impiego delle risorse dell'ente

Monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate

Livello 3 Fa analisi di previsione circa futuri costi e ricavi

Identifica nuove modalità per un impiego più efficiente delle risorse materiali (spazi, strumenti e tecnologie)

Individua criteri per valorizzare le risorse economiche, strumentali e materiali gestite, in linea con le strategie dell'ente

Monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate individuando azioni correttive per migliorare l'efficienza economica dei processi