



Comune di Cavaria con Premezzo

Provincia di Varese

DIZIONARIO DELLE COMPETENZE

(Allegato al S.M.V.P adottato con Delibera di Giunta Comunale n.76 del 20/5/2014 – modificato con D.G.C. n. 186 del 27/10/201, n. --- del -----)

Data: 21/06/2016	Stato delle revisioni: revisione generale	Revisione n. 01/2016

INDICE

Premessa e scopo	3
Utilizzo e gestione del dizionario delle competenze.....	3
A1) EFFICACIA E ORIENTAMENTO AL RISULTATO	3
A2) EFFICACIA E ORIENTAMENTO AL RISULTATO	4
B) COMPETENZE TECNICHE	4
C) QUALITA' DELLA PRESTAZIONE.....	5
D) COMPETENZE GESTIONALI	5
E) COMPETENZE RELAZIONALI.....	6
F) CAPACITA' DI VALUTAZIONE	6

Premessa e scopo

Il presente documento è stato predisposto coerentemente alle indicazioni della CiVIT contenute nella delibera CiVIT n. 114 del 2010.

Lo scopo è dotare l'amministrazione di uno strumento atto a favorire una adeguata gestione, valutazione e sviluppo delle professionalità all'interno all'Ente.

Le competenze individuate nel dizionario sono state declinate in comportamenti per agevolare la loro valutazione secondo i criteri della valorizzazione del merito e della trasparenza.

Le competenze sono i requisiti in possesso dell'individuo per svolgere correttamente le attività relative alla posizione ricoperta e per adeguarsi ai compiti e alle mansioni previste dalla stessa: sono riferite alle capacità che il soggetto deve o dovrebbe avere per svolgere il lavoro assegnato ed è il risultato del percorso di sviluppo compiuto dal soggetto attraverso l'esperienza formativa personale e lavorativa.

Le competenze del presente dizionario descrivono i comportamenti dei responsabili di unità organizzativa e del personale.

Il valutatore seleziona i comportamenti da assegnare in funzione della fattispecie.

Utilizzo e gestione del dizionario delle competenze

Il presente documento è parte integrante del Sistema di misurazione e valutazione della performance del Comune di Cavaria con Premezzo.

I comportamenti descritti nella scheda di ciascuna competenza esprimono la situazione ideale.

La situazione ideale descritta dal comportamento è **il target atteso**.

Le competenze e i comportamenti associati sono riportati nella scheda di performance del personale Responsabile di Servizio e del personale non responsabile di servizio.

Nella scheda, accanto a ciascuna competenza e a ciascun comportamento, è indicata la priorità (indicata dal maggiore o minore peso) rispetto alle altre competenze e agli altri comportamenti.

Per ciascuna comportamento il valutatore assegna il punteggio di performance raggiunto sulla base dei valori indicati nel S.M.V.P.

Il presente dizionario delle competenze è periodicamente aggiornato e integrato, a cura dall'amministrazione, a fronte delle strategie adottate dall'Ente nel medio e lungo termine, attraverso la mappatura dei ruoli presenti nell'Ente atti a perseguire gli obiettivi strategici, gestionali e organizzativi in modo efficace, efficiente ed economico.

A1) EFFICACIA E ORIENTAMENTO AL RISULTATO

(per i responsabili di servizio)

Capacità di stabilire gli obiettivi e di articularli in attività e in compiti, secondo criteri di priorità e disponibilità delle risorse, di trasmettere chiaramente gli obiettivi da raggiungere fornendo gli strumenti necessari al loro raggiungimento; di individuare e valutare i rischi che possono compromettere il raggiungimento dell'obiettivo, stabilendo anche azioni correttive da implementare in caso di sensibili scostamenti Capacità di rimanere concentrato sui risultati da conseguire focalizzando le proprie ed altrui attività sugli obiettivi chiave. Attitudine all'analisi e all'individuazione/applicazione di soluzioni ai problemi operativi incontrati (problem solving).

LA VALUTAZIONE DOVRA' STABILIRE IN QUALE MISURA IL COMPORTAMENTO REALE DEL VALUTATO SI AVVICINA AL COMPORTAMENTO TIPO.

Misure di comportamento reali riscontrate:

Livello non adeguato: il responsabile non si è impegnato per essere in sintonia con le esigenze dell'organizzazione.

Al verificarsi di un problema il responsabile ha costantemente cercato riferimento nell'organo esecutivo e/o nel segretario comunale, benché nel suo ruolo e professionalità sia implicita tale capacità.

Livello insufficiente: il responsabile ha rispettato, ma non con puntualità, gli impegni in termini di contributo al risultato per portare a termine gli obiettivi. Si è attivato solo dietro frequenti sollecitazioni dell'organo esecutivo e/o del segretario comunale.

Livello adeguato: il responsabile ha con puntualità gli impegni in termini di contributo al risultato per portare a termine gli obiettivi attivandosi senza ulteriori sollecitazioni dell'organo esecutivo.

Livello più che adeguato: il responsabile ha compreso e sostenuto attivamente gli obiettivi e le esigenze strategiche ponendo le proprie attività in linea con la impostazione organizzativa. Ha compreso l'importanza della collaborazione per il raggiungimento degli obiettivi, rimanendo costantemente disponibile a fornire apporto costruttivo, ha fornito assistenza e soluzione dei problemi dell'utenza contribuendo ad instaurare un clima di fiducia da parte dei cittadini nei confronti dell'ente. Si è assunto in prima persona la responsabilità di rispondere a problemi riguardanti il cliente interno/esterno, analizza problemi anche complessi, giungendo ad individuare le possibili soluzioni giungendo a soddisfare costantemente le richieste avanzategli.

Livello ottimo: il responsabile ha lavorato con impegno professionale che ha spesso superato il minimo richiesto e ciò è stato altamente produttivo per il conseguimento degli obiettivi posti dall'Amministrazione. Il responsabile è un costante riferimento dei colleghi, dei collaboratori, degli amministratori ecc., che si sono più volte affidati alla sua particolare

dote di ricerca di soluzione di problemi anche di una certa complessità con ottimi risultati nella risoluzione di problemi. Tali soluzioni operative sono state anche recepite come prassi costante dell'operato dell'ufficio.

A2) EFFICACIA E ORIENTAMENTO AL RISULTATO

(per i dipendenti non responsabili di servizio)

Capacità di svolgere le attività/compiti articolate negli obiettivi, secondo criteri di priorità e disponibilità delle risorse; di individuare e valutare i rischi che possono compromettere il raggiungimento dell'obiettivo, stabilendo anche azioni correttive da implementare in caso di sensibili scostamenti. Capacità di rimanere concentrato sui risultati da conseguire focalizzando le proprie ed altrui attività sugli obiettivi chiave. Attitudine all'analisi e all'individuazione/applicazione di soluzioni ai problemi operativi incontrati (problem solving).

LA VALUTAZIONE DOVRA' STABILIRE IN QUALE MISURA IL COMPORTAMENTO REALE DEL VALUTATO SI AVVICINA AL COMPORTAMENTO TIPO.

Livello non adeguato: il dipendente non contribuisce al raggiungimento degli obiettivi, non impegnandosi per essere in sintonia con le procedure organizzative. Non ha messo a disposizione dei colleghi le informazioni rilevanti e utili per il lavoro. Non ha compreso le esigenze del lavoro o non le ha concretizzate efficacemente nei rapporti con il cliente interno/esterno. Al verificarsi di un problema il dipendente ha costantemente cercato riferimento nel superiore, benché nel suo ruolo e professionalità sia implicita tale capacità.

Livello insufficiente: il dipendente contribuisce solo in modo marginale al raggiungimento degli obiettivi. Il dipendente non ha rispettato, non con puntualità, gli impegni in termini di contributo al risultato per portare a termine gli obiettivi. Si è attivato nella collaborazione con altri solo dietro frequenti sollecitazioni del responsabile di servizio e solo in tali situazioni l'apporto fornito è stato utile. Il dipendente si è attivato dietro sollecitazione del responsabile del servizio nella ricerca di soluzioni a problemi giungendo alla soluzione sotto continua guida del superiore.

Livello adeguato: il dipendente ha compreso l'importanza della collaborazione per il raggiungimento degli obiettivi, rimanendo disponibile a fornire apporto costruttivo, ha fornito assistenza e soluzione dei problemi dell'utenza dietro richieste esplicite del superiore contribuendo ad instaurare un clima di fiducia da parte dei cittadini nei confronti dell'ente. Si è assunto in prima persona la responsabilità di rispondere a problemi riguardanti il cliente interno/esterno, analizza problemi anche complessi, giungendo ad individuare le possibili soluzioni che sottopone ai colleghi e ai superiori giungendo a soddisfare le richieste avanzategli.

Livello più che adeguato: il dipendente ha compreso e sostenuto attivamente gli obiettivi e le esigenze strategiche ponendo le proprie attività in linea con la impostazione organizzativa. Ha compreso l'importanza della collaborazione per il raggiungimento degli obiettivi, rimanendo costantemente disponibile a fornire apporto costruttivo, ha fornito assistenza e soluzione dei problemi dell'utenza senza richieste esplicite del superiore contribuendo ad instaurare un clima di fiducia da parte dei cittadini nei confronti dell'ente. Si è assunto in prima persona la responsabilità di rispondere a problemi riguardanti il cliente interno/esterno, analizzando problemi anche complessi, giungendo ad individuare le possibili soluzioni che sottopone ai colleghi e ai superiori e con le quali sono state risolte le criticità.

Livello ottimo: il dipendente ha lavorato con impegno professionale che ha spesso superato il minimo richiesto e ciò è stato altamente produttivo per il conseguimento degli obiettivi posti dall'Amministrazione. Il dipendente è un costante riferimento dei colleghi d'ufficio e dei superiori che si sono più volte affidati alla sua particolare dote di ricerca di soluzione di problemi anche di una certa complessità con ottimi risultati nella risoluzione di problemi. Tali soluzioni operative sono state anche recepite come prassi costante dell'operato dell'ufficio.

B) COMPETENZE TECNICHE

Competenze necessarie a svolgere le attività strettamente collegate alla gestione di risorse, ottenimento dei prodotti e svolgimento servizi istituzionali tipici dell'organizzazione. Capacità di apporto professionale e quindi di impiegare le competenze e le conoscenze tecniche del proprio profilo professionale per assolvere i compiti richiesti e ritenuti necessari per contribuire al conseguimento dei risultati. Capacità di svolgimento del proprio ruolo e dei propri compiti nell'attuazione dell'attività assegnata. Gestisce situazioni in modo autonomo in relazione al grado richiesto dal proprio profilo professionale.

LA VALUTAZIONE DOVRA' STABILIRE IN QUALE MISURA IL COMPORTAMENTO REALE DEL VALUTATO SI AVVICINA AL COMPORTAMENTO TIPO.

Misure di comportamento reali riscontrate:

Livello non adeguato: il dipendente non ha dimostrato di avere adeguate conoscenze benché insite nella sua qualifica professionale o, comunque da sue esperienze passate. Le sue conoscenze teoriche non raggiungono il grado di sufficienza poiché riscontrate in tutte le attività.

Livello insufficiente: il dipendente ha dimostrato raramente di avere adeguate conoscenze benché insite nella sua qualifica professionale o, comunque da sue esperienze passate e/o tale dimostrazione è avvenuta in rare occasioni. Tali conoscenze non sono sufficienti ad affrontare le incombenze ordinarie poiché riscontrate in più della metà delle attività.

Livello adeguato: il dipendente ha dimostrato in quasi tutte le occasioni di avere adeguate conoscenze poiché insite nella sua qualifica professionale o, comunque da sue esperienze passate. Tali conoscenze sono state adeguate ad affrontare le incombenze ordinarie.

Livello più che adeguato: il dipendente ha dimostrato in tutte le occasioni di avere buone conoscenze insite nella sua qualifica professionale o, comunque da sue esperienze passate. Tali conoscenze sono state più che adeguate ad affrontare le incombenze ordinate dal superiore diretto.

Livello ottimo: il dipendente ha dimostrato in tutte le occasioni di avere ottime conoscenze. Ha una particolare abilità applicativa delle conoscenze teoriche/pratiche apprese. Tali conoscenze hanno avuto un ruolo determinante nell'approccio ad affrontare le incombenze ordinate dal superiore diretto ed il suo grado di preparazione teorico-pratica garantisce un approccio efficace ai processi anche complessi.

C) QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE

Capacità di contribuire alla qualità dei servizi e alla soddisfazione dell'utenza, precisione, qualità, attenzione diligenza, puntualità della prestazione svolta (assicurare che le attività siano realizzate in modo conforme alle specifiche, rispettando i tempi e gli standard qualitativi previsti), accuratezza e rapidità di esecuzione della prestazione richiesta, propensione a migliorare lo standard qualitativo delle prestazioni (ove richiesto), attenzione ai livelli di soddisfazione dell'utenza ed alla realizzazione dei bisogni e delle attese. Conoscenza della normativa con precisione, puntualità, con aggiornamento tempestivo sulla corretta interpretazione delle leggi, circolari, regolamenti e procedure.

LA VALUTAZIONE DOVRA' STABILIRE IN QUALE MISURA IL COMPORTAMENTO REALE DEL VALUTATO SI AVVICINA AL COMPORTAMENTO TIPO.

Misure di comportamento reali riscontrate:

Livello non adeguato: il dipendente non ha contribuito qualitativamente, dimostrando una prestazione totalmente inadeguata.

Livello insufficiente: il dipendente ha dimostrato raramente di essere in grado di contribuire qualitativamente, giungendo ad ottenere gli standard solo occasionalmente.

Livello adeguato: il dipendente ha dimostrato di essere in grado di contribuire nel rispetto degli standard in tutte le occasioni o comunque con uno scostamento minimo.

Livello più che adeguato: il dipendente ha dimostrato di essere in grado di contribuire nel rispetto degli standard in tutte le occasioni apportando anche miglioramenti.

Livello ottimo: il dipendente ha dimostrato di essere in grado di svolgere prestazioni qualitativamente rispettose degli standard, giungendo a rispettare la corretta gestione dei processi e con benefici notevoli per la qualità del servizio e con piena soddisfazione dell'utenza.

D) COMPETENZE GESTIONALI

Competenze utili alle attività strettamente collegate alla gestione delle risorse e a tutti quei *fattori indipendenti*, non governabili dall'amministrazione (clienti, fornitori, stakeholder, ecc....)

d.1) GESTIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE

Capacità di definire con equità e congruità i carichi di lavoro dei collaboratori nel rispetto dei ruoli, professionalità e responsabilità, identificando vincoli strutturali per la realizzazione dei programmi e progetti, di distribuisce compiti commisurati alle capacità e alle aspettative delle persone, assegnare specifiche responsabilità, anche temporanee, allo scopo di sviluppare le capacità gestionali e di responsabilizzazione dei propri collaboratori, di fornire chiare e precise istruzioni sugli incarichi assegnati, tenendo conto di suggerimenti, aspettative e capacità dei collaboratori, ascoltando le proposte e valorizzando i contributi, di stabilire tempi e modalità secondo cui i collaboratori lo informino del lavoro svolto, seguire l'attuazione delle attività per verificare coerenze con programmi e standard di qualità e comunicare in modo chiaro feedback puntuali, specifici e costruttivi ai propri collaboratori su risultati e modalità di lavoro.

d.2) GESTIONE DEI PROGETTI

Capacità di analizzare tutte le informazioni necessarie in modo puntuale e sistematico ed elaborare un piano di azione, chiarendo finalità e i requisiti fondamentali per progetto, individuando fasi, processi e risorse necessarie a garantire la realizzazione dei programmi e dei progetti, di definire, organizzare, pianificare l'implementazione di un progetto dalla fase di individuazione degli obiettivi e delle risorse fino alla realizzazione e verifica delle attività svolte, nel rispetto dei costi, dei tempi e della qualità, intraprendere, a fronte di imprevisti, azioni decise basate sulla raccolta di informazioni attendibili, rivolte alla soddisfazione delle richieste del cliente interno/esterno e rispettando i requisiti di programma/progetto.

LA VALUTAZIONE DOVRA' STABILIRE IN QUALE MISURA IL COMPORTAMENTO REALE DEL VALUTATO SI AVVICINA AL COMPORTAMENTO TIPO.

Misure di comportamento reali riscontrate:

Livello non adeguato: il responsabile non ha dimostrato di essere in grado di organizzare la gestione delle risorse umane, né di gestire i progetti.

Livello insufficiente il responsabile non ha dimostrato di essere in grado di organizzare la gestione delle risorse umane ma è stato in grado di gestire i progetti, oppure ha dimostrato di essere in grado di organizzare la gestione delle risorse umane ma non è stato in grado di gestire i progetti, oppure è stato in grado di organizzare le risorse umane e la gestione dei progetti solo in maniera marginale, il tutto riferito a tutti i progetti.

Livello adeguato: il responsabile ha dimostrato di essere in grado di organizzare la gestione delle risorse umane e di gestire i progetti, il tutto riferito ad almeno la metà dei progetti.

Livello più che adeguato: il responsabile ha dimostrato di essere in grado di organizzare la gestione delle risorse umane e di gestire i progetti con modalità pari alle attese per tutti i progetti.

Livello ottimo: il responsabile ha dimostrato di organizzare la gestione delle risorse umane e di gestire i progetti oltre attese, definendo ulteriori azioni rispetto a quelle minime che sono risultate altamente utili alla gestione e quindi al risultato ultimo.

E) COMPETENZE RELAZIONALI

Competenze necessarie per la produzione di servizi e prodotti tenendo conto delle modalità con cui interfacciarsi e relazionarsi con le risorse non governabili dall'organizzazione

Coinvolgimento nei processi aziendali, propensione ad accogliere suggerimenti, disponibilità verso l'utenza fruitrice del servizio e colleghi, capacità di diffondere informazioni e conoscenze, favorire lo scambio, collaborazione all'interno dell'unità operativa e con altre strutture e servizi, a lavorare in gruppo e sviluppare un clima favorevole di partecipazione, di collaborazione attiva e di interazione con gli altri, capacità di dare informazioni chiare ed esaustive sugli argomenti rientranti nella propria competenza o in alternativa di indirizzare agli uffici e/o operatori addetti per questioni rientranti nelle competenze altrui.

LA VALUTAZIONE DOVRA' STABILIRE IN QUALE MISURA IL COMPORTAMENTO REALE DEL VALUTATO SI AVVICINA AL COMPORTAMENTO TIPO.

Misure di comportamento reali riscontrate:

Livello non adeguato: il dipendente non ha dimostrato di essere in grado di relazionarsi con utenti esterni ed interni.

Livello insufficiente: il dipendente non ha dimostrato di essere in grado di relazionarsi con tutte le tipologie di utenti, o solo con utenti esterni o solo con utenti interni, o comunque solo occasionalmente.

Livello adeguato: il dipendente ha dimostrato di essere in grado di governare le relazioni interne ed esterne, secondo le attese o con uno scostamento marginale oppure con variabilità per una sola tipologia di utenza.

Livello più adeguato: il dipendente ha dimostrato di essere in grado di governare le relazioni interne ed esterne, con riferimento a tutte le tipologie di utenza.

Livello ottimo: il dipendente ha dimostrato di essere in grado di governare le relazioni interne ed esterne, oltre le attese.

F) CAPACITA' DI VALUTAZIONE

(solo per i responsabili di unità organizzativa)

Capacità di valutazione: capacità di valutare i propri collaboratori (sulla base delle attività svolte rispetto a quelle assegnate, dimostrata tramite una differenziazione dei giudizi).

LA VALUTAZIONE DOVRA' STABILIRE IN QUALE MISURA IL COMPORTAMENTO REALE DEL VALUTATO SI AVVICINA AL COMPORTAMENTO TIPO.

Misure di comportamento reali riscontrate:

Livello sotto le attese: nel caso di non differenziazione;

Livello pari alle attese: nel caso di differenziazione;