

Il Dizionario delle competenze

Il Dizionario delle competenze facilita una misurazione della performance basata su comportamenti osservabili e riconoscibili riducendone errori e discrezionalità da parte del valutatore.

Un buon sistema deve possedere descrittori condivisi per ciò che riguarda gli indicatori qualitativi, ma anche scale e sistema di pesi e punteggi chiari e comprensibili.

I Dizionari adottati nel presente Sistema di Misurazione e Valutazione fanno riferimento al Modello scientifico delle competenze di Spencer & Spencer. **Si tratta di quattro Dizionari di cui:**

- Personale non dirigente: **un Dizionario delle competenze trasversali e un Dizionario delle competenze tecnico/professionali**
- Personale Incaricato di E.Q.: **un Dizionario delle competenze trasversali**
- Personale Dirigenziale: **un Dizionario delle competenze manageriali**

Dizionari delle Competenze trasversali e tecnico/professionali del Personale

L'idea che alla base di una prestazione di lavoro agiscano delle competenze si concretizza nella stesura del Dizionario. La "performance" o prestazione individuale è il prodotto di obiettivi e di competenze che a loro volta si esplicano in comportamenti.

Due sono le categorie di competenze che agiscono in una prestazione. Da un lato le "competenze tecnico/professionali" legate alla specificità dell'attività svolta, del mestiere o della professione, dall'altra le "competenze trasversali" ovvero quell'insieme di capacità e comportamenti necessari a svolgere bene molteplici attività, riconducibili a tutti i profili professionali.

1) Competenze tecnico/professionali

Esse sono espressione del "saper fare", di capacità, abilità specifiche per ogni profilo professionale presente nell'Amministrazione. Il dizionario ne riporta alcune più significative per il singolo profilo.

Ad es. al profilo professionale "Operatore esperto bibliotecario" afferiscono competenze tecniche/professionali quali:

- Capacità di supportare operativamente le direzioni e/o i responsabili di struttura (attività di segreteria) nella gestione del patrimonio documentario
- Capacità di eseguire procedure specifiche (interventi di timbratura, copertinatura, etichettatura, semplici registrazioni) e/o predisporre documenti e/o atti specialistici in attuazione di norme nell'ambito del lavoro svolto e verificare la correttezza dei dati trattati.

Competenze trasversali

Le competenze trasversali individuate sono **quattordici** e rappresentano il "saper essere", costituiscono la base comportamentale di tutti i profili professionali, sono dunque utili a ricoprire tutti i ruoli presenti nell'Amministrazione. A seconda del lavoro svolto, alcune vengono ad assumere più o meno importanza, sarà dunque necessario ai fini valutativi sceglierne alcune "significative" e funzionali per certi profili.

Le competenze trasversali si attivano nella realizzazione di molteplici compiti e si declinano in comportamenti osservabili. Nel Dizionario sono raggruppate in **cinque** macroaree a seconda dei processi che attivano:

- Area Cognitiva (attengono ai processi mentali)
- Area Realizzativa (attengono all'azione e all'operatività)
- Area Relazionale (competenze nel rapportarsi con altri soggetti)
- Area Gestionale (caratteristiche e aspetti di confronto con il lavoro e le persone)
- Area Motivazionale (interesse a svolgere un certo ruolo)

Nel Dizionario, **ogni competenza è descritta e poi declinata in alcuni comportamenti.**

AREA COGNITIVA

PROBLEM SOLVING

- A tutto il Personale Dipendente non dirigenziale
- Agli Incaricati E.Q.

CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA

- A tutto il Personale Dipendente non dirigenziale
- Agli Incaricati E.Q.
- Ai Dirigenti

COMUNICAZIONE

- A tutto il Personale Dipendente non dirigenziale

PENSIERO ANALITICO, CAPACITA' DI ANALISI DEI DATI E DEL CONTESTO

- Ai soli Dirigenti

VISIONE STRATEGICA

- Ai soli Dirigenti

INTEGRITA' E COERENZA

- Ai soli Dirigenti

AREA REALIZZATIVA

ORIENTAMENTO AL RISULTATO

- A tutto il Personale Dipendente non dirigenziale
- Agli Incaricati E.Q.
- Ai Dirigenti

INIZIATIVA

- A tutto il Personale Dipendente non dirigenziale

ORGANIZZAZIONE

- A tutto il Personale Dipendente non dirigenziale
- Agli Incaricati E.Q.

SPIRITO DI INIZIATIVA

- Ai soli Dirigenti

AUTONOMIA

- Agli Incaricati E.Q.

DISTANCE MANAGER

- Ai Dirigenti
- Agli Incaricati E.Q.
- che gestiscono lavoratori agile

LAVORARE AGILMENTE

- A tutto il Personale Dipendente non dirigenziale in lavoro agile

AREA RELAZIONALE

ATTENZIONE ALL'UTENTE/COLLEGA/CITTADINO

- A tutto il Personale Dipendente non dirigenziale

ORIENTAMENTO ALL'UTENTE/COLLEGA/CITTADINO

- Agli Incaricati E.Q.

LAVORO DI GRUPPO

- A tutto il Personale Dipendente non dirigenziale
- Agli Incaricati E.Q.

PERSUASIONE

- A tutto il Personale Dipendente non dirigenziale
- Agli Incaricati E.Q.

TEAM LEADERSHIP

- Agli Incaricati E.Q.

PERSUASIVITA' E INFLUENZA

- Ai soli Dirigenti

SENSIBILITA' INTERPERSONALE

- Ai soli Dirigenti

FARE NETWORKING

- Ai soli Dirigenti

GESTIONE DEI CONFLITTI

- Ai soli Dirigenti

GESTIONE DELLO STRESS

- Ai soli Dirigenti

AREA GESTIONALE

DECISIONE

- A tutto il Personale Dipendente non dirigenziale

FLESSIBILITA'

- A tutto il Personale Dipendente non dirigenziale
- Agli Incaricati di E.Q. (**in alternativa alla gestione dei collaboratori**)

AUTOCONTROLLO

- A tutto il Personale Dipendente non dirigenziale
- Agli Incaricati di E.Q.

ORIENTAMENTO AL CITTADINO/ ALLA QUALITA' DEI SERVIZI

- Ai soli Dirigenti

ACCOUNTABILITY E DECISIONE RESPONSABILE

- Ai soli Dirigenti

GESTIONE DEI COLLABORATORI

- Agli Incaricati di E.Q.

AREA MANAGERIALE

LEADERSHIP E TEAM LEADERSHIP

- Ai soli Dirigenti

SVILUPPO DEI COLLABORATORI

- Ai soli Dirigenti

INNOVAZIONE PER PROMUOVERE IL
CAMBIAMENTO

- Ai soli Dirigenti

PROGRAMMAZIONE, GESTIONE,
ORGANIZZAZIONE DEI SERVIZI E
MONITORAGGIO

- Ai soli Dirigenti

AREA MOTIVAZIONALE

COINVOLGIMENTO

- A tutto il Personale Dipendente non dirigenziale
- Agli Incaricati di E.Q.

Il dizionario delle competenze costituisce un linguaggio e un'unità di misura comune, che rende metodologicamente possibile la valutazione di una competenza.

Nella Tabella che segue, a seconda dell'Area, del profilo professionale e, altresì, dell'attività effettivamente svolta, **sono indicate il numero e il tipo di competenze su cui effettuare la valutazione:**

Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	5 Competenze di cui: 3 trasversali 2 tecniche professionali
Area degli Istruttori	5 Competenze di cui: 3 trasversali 2 tecniche professionali
Area degli Operatori esperti	5 Competenze di cui: 3 trasversali 2 tecniche professionali
Area degli Operatori	5 Competenze di cui: 3 trasversali 2 tecniche professionali

Il valutatore assegna, quindi, le competenze sulla base dell'Area di appartenenza, del profilo professionale e, altresì, del lavoro effettivamente svolto.

Per fare un esempio concreto, poniamo che si desideri valutare un Istruttore amministrativo dell'Area degli Istruttori: il numero di competenze su cui valutarlo sono complessivamente **cinque** (vedi tabella sopra) di cui **due** di tipo tecnico/ professionale e **tre** di tipo trasversale.

Dal Dizionario delle competenze tecnico/professionali, profilo Istruttore amministrativo dell'Area degli Istruttori, il valutatore ne **sceglie due:**

es:

- Capacità di utilizzare procedure informatiche complesse e specifiche (protocollo informatico, applicativi dell'ambito lavorativo, rilevazione dei dati)
- Conoscenza e uso di modelli di organizzazione aziendale e/o gestione del personale.

Dal Dizionario delle competenze trasversali, il valutatore ne **sceglie tre** fra quelle ritenute di rilievo per tale figura professionale come ad es:

1. Lavoro di gruppo
2. Problem Solving
3. Autocontrollo

Saranno in questo modo individuate le **cinque** competenze su cui valutare l'Istruttore amministrativo dell'Area degli Istruttori, così come nella scheda che segue:

Istruttore amministrativo Area degli Istruttori Scheda di performance individuale							
<i>Scala di osservazione delle competenze messe in atto</i>		Contributo offerto migliorabile Punti 1	Contributo offerto adeguato saltuariamente Punti 2	Contributo offerto adeguato nella maggior parte dei comportamenti agiti Punti 3	Contributo offerto generalmente adeguato e in alcuni casi buono Punti 4	Contributo offerto buono in modo ricorrente Punti 5	Contributo offerto eccellente Punti 6
Competenze tecnico/professionali	Capacità di utilizzare procedure informatiche complesse e specifiche (protocollo informatico, applicativi dell'ambito lavorativo, rilevazione dei dati)						
	Conoscenza e uso di modelli di organizzazione aziendale e/o gestione del personale						
Competenze trasversali	Lavoro di gruppo						
	Problem Solving						
	Autocontrollo						

Dizionario delle Competenze trasversali del Personale Incaricato di E.Q.

Il Dizionario dedicato agli incaricati di E.Q. consiste di **tre dici competenze trasversali** considerate fondamentali e funzionali all'espletamento di questo ruolo nei vari ambiti e settori presenti nell'amministrazione. Fra le tredici competenze ne sono state individuate **quattro** che rivestono particolare importanza in quanto caratterizzano una prestazione di successo, sono dette per questo "**Distintive**".

Le competenze da misurare per E.Q. **sono complessivamente cinque**, di cui **tre** distintive e **due** a scelta tra le altre.

In sintesi, il Valutatore, facendo riferimento al Dizionario specifico valuterà:

Incaricati E.Q.	5 Competenze di cui: 3 distintive obbligatorie 2 trasversali a scelta del valutatore
------------------------	---

e più nello specifico avrà una valutazione così articolata:

13 COMPETENZE (4 DISTINTIVE E 9 TRASVERSALI) Scala di osservazione delle competenze messe in atto			Contributo offerto migliorabile Punti 1	Contributo offerto adeguato saltuariamente Punti 2	Contributo offerto adeguato nella maggior parte dei comportamenti agiti Punti 3	Contributo offerto generalmente adeguato e in alcuni casi buono Punti 4	Contributo offerto buono in modo ricorrente Punti 5	Contributo offerto eccellente Punti 6
Area	Competenza	Descrizione generica						
Area cognitiva	DISTINTIVA 1.Problem Solving	E' la capacità di individuare soluzioni proporzionate al problema e realizzabili all'interno del contesto di riferimento. Comportamenti tipici che rivelano questa competenza sono: stabilire le priorità del lavoro in ordine d'importanza, scomporre in parti i compiti, riconoscere più probabili cause di eventi o conseguenze di azioni, usare più modi analitici per individuare soluzioni <hr/> <b style="color: blue;">Comportamenti osservati						
		Ricerca di Informazioni. Comprende il problema, reperisce le fonti informative, ne verifica l'esattezza						
		Pensiero analitico. Elabora i dati e le informazioni, tenendo conto degli specifici problemi, degli interlocutori e del contesto						
		Sintesi. Perviene a concrete alternative di soluzione ed a diagnosi di sintesi corrette ed efficaci, individuando gli aspetti essenziali e prioritari di un problema ed aggregandoli omogeneamente						

Dizionario delle Competenze Manageriali dei Dirigenti

Il Dizionario dedicato ai Dirigenti consiste in una selezione di competenze manageriali tratte dal Modello di Spencer & Spencer, si tratta di competenze necessarie a un'ampia gamma di ambiti, e dunque non appartengono ad un settore in particolare, si potrebbe dire, parafrasando, che si tratta di competenze manageriali trasversali ai diversi ambiti organizzativi.

Per ogni competenza, analogamente agli altri Dizionari, vengono descritti una serie **di comportamenti** che ne sono diretta espressione.

Come per il dizionario delle competenze trasversali dei dipendenti, anche il "Dizionario delle competenze manageriali" contiene competenze raggruppate in **cinque macroaree** ovvero:

- Cognitiva (competenze che attengono ai processi mentali)
- Realizzativa (competenze che attengono all'azione e all'operatività)
- Relazionale (competenze dimostrate nel rapportarsi con altri soggetti)
- Gestionale (caratteristiche e aspetti di confronto con il lavoro e le persone)
- Manageriale (competenze distintive dei ruoli direttivi)

Fra le **diciotto competenze manageriali**, sei di esse considerate di fondamentale importanza sono indicate come "**distintive**" in quanto caratterizzano una prestazione di successo.

Le **sei** competenze "**distintive**" nel calcolo del punteggio hanno **un peso maggiore rispetto alle altre e vengono tutte assegnate ai fini valutativi**.

Per le altre competenze, il valutatore ne **sceglie tre**, preferibilmente in aree diverse.

In sintesi, dal Dizionario delle competenze manageriali vengono selezionate:

Dirigenti	9 Competenze di cui:
	6 distintive obbligatorie
	3 a scelta del valutatore

E dunque si valutano complessivamente nove competenze su una scala di misurazione che esprime **quattro** livelli di intensità come risulta nello schema che segue:

DIRIGENTE	Scala di osservazione della competenza messa in atto			
Competenze manageriali	È un punto di debolezza	Necessita di miglioramento	Soddisfa le aspettative	È un punto di forza
Leadership e Team leadership (distintiva)				
Sviluppo dei collaboratori (distintiva)				
Consapevolezza organizzativa (distintiva)				
Innovazione per promuovere il cambiamento (distintiva)				
Programmazione, gestione e organizzazione dei servizi e monitoraggio (distintiva)				
Orientamento al cittadino/alla qualità dei servizi (distintiva)				
<i>Una a scelta fra le altre competenze presenti nel Dizionario</i>				
<i>Una a scelta fra le altre competenze presenti nel Dizionario</i>				
<i>Una a scelta fra le altre competenze presenti nel Dizionario</i>				