



## 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 P.O.: **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 ambientale” afferiscono competenze tecniche/professionali quali:

- Capacità di eseguire operazioni tecniche e lavorazione del terreno per manutenzione delle piante, degli alberi, aree verdi, grandi alberature.
- Capacità di occuparsi della manutenzione e sorveglianza degli impianti sportivi ed esecuzione di operazioni finalizzate alla conduzione dell'impianto (accensione impianti, centraline ecc.).

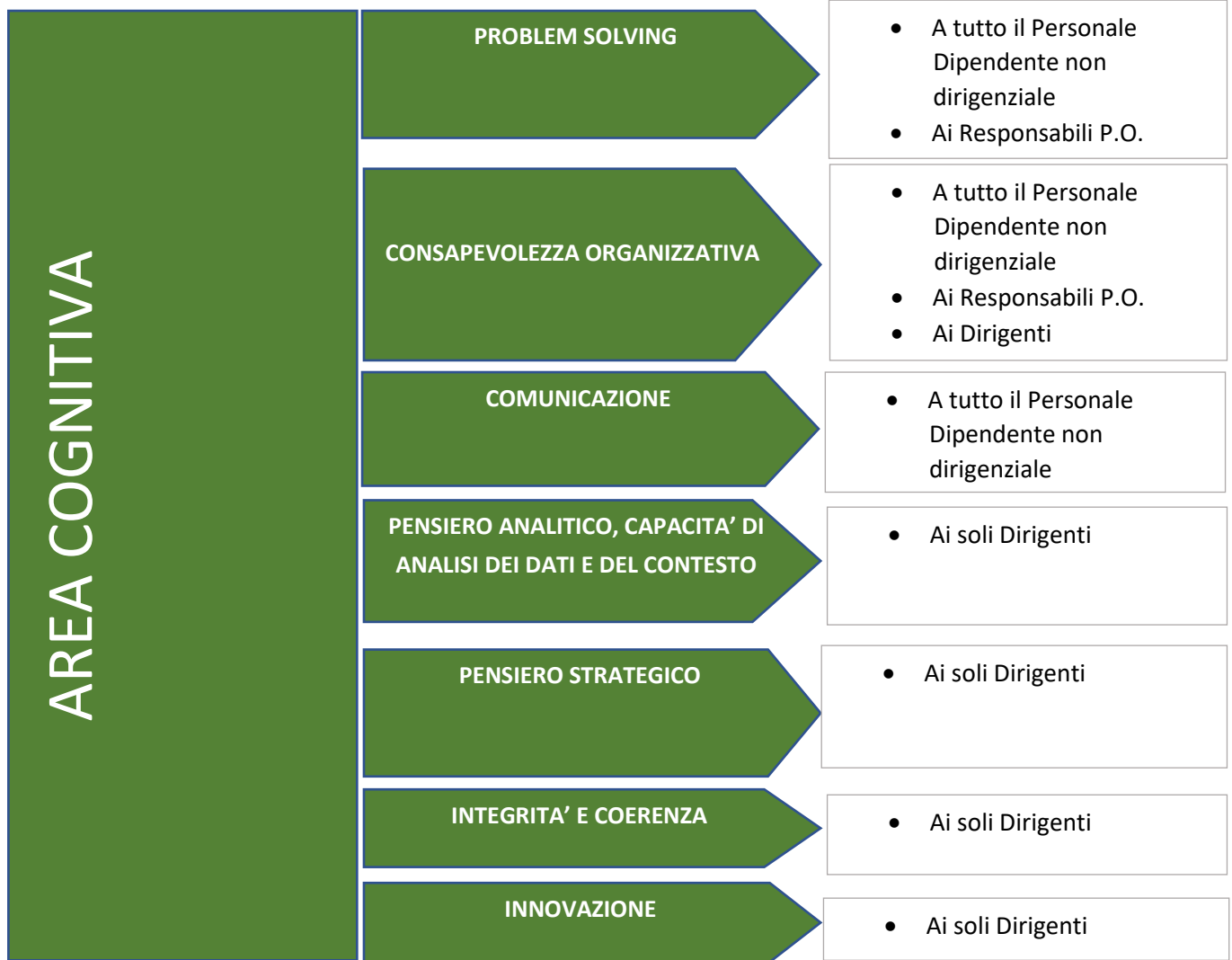
## 2) Competenze trasversali

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 REALIZZATIVA

## ORIENTAMENTO AL RISULTATO

- A tutto il Personale Dipendente non dirigenziale
- Ai Responsabili P.O.
- Ai Dirigenti

## INIZIATIVA

- A tutto il Personale Dipendente non dirigenziale

## ORGANIZZAZIONE

- A tutto il Personale Dipendente non dirigenziale
- Ai Responsabili P.O.

## SPIRITO DI INIZIATIVA

- Ai soli Dirigenti

## AUTONOMIA

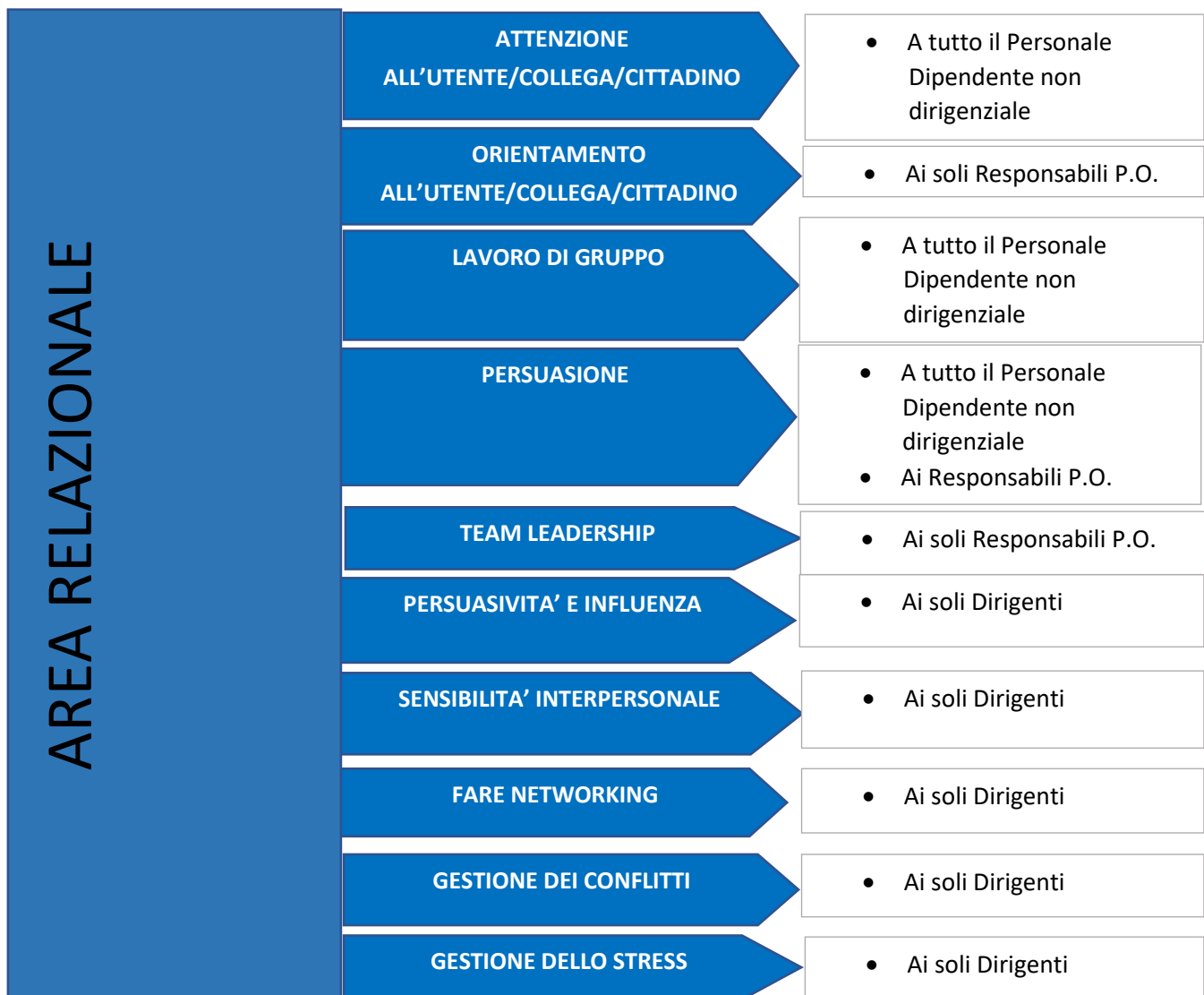
- Ai soli Responsabili P.O.

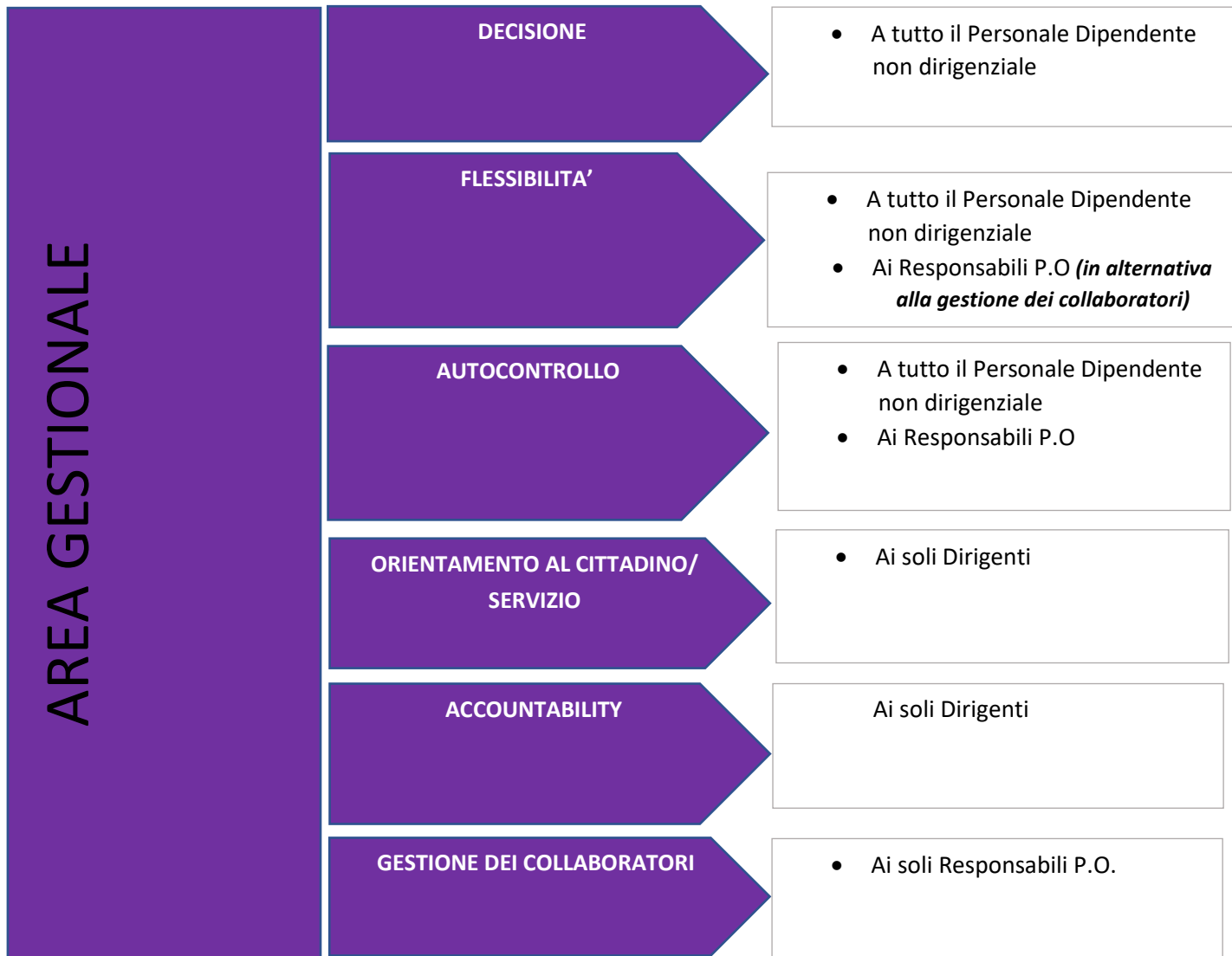
## DISTANCE MANAGER

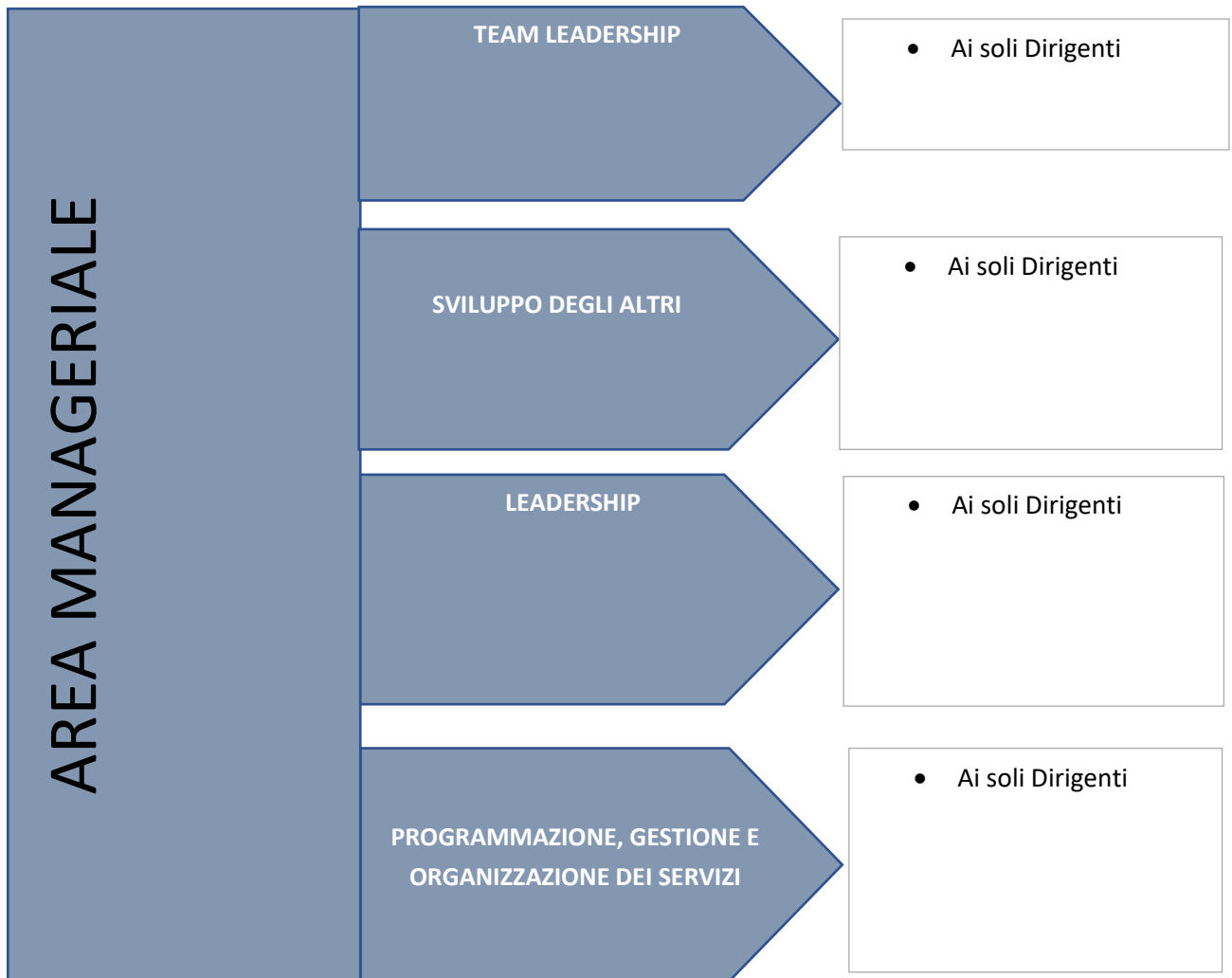
- Ai Dirigenti
- Ai Responsabili P.O. che gestiscono lavoratori agile

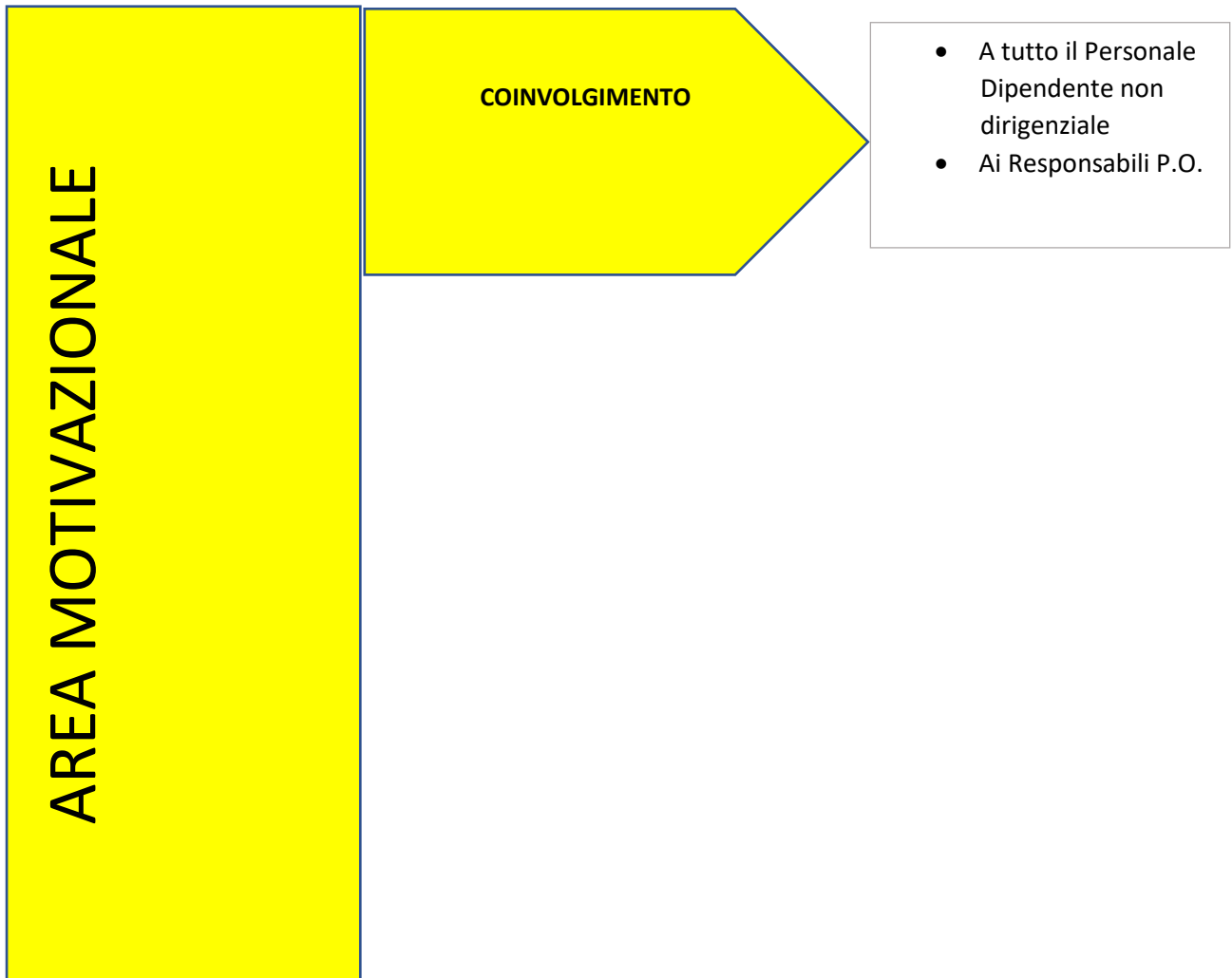
## LAVORARE AGILMENTE

- A tutto il Personale Dipendente non dirigenziale in lavoro agile











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 della categoria, del profilo professionale e, altresì, dell'attività effettivamente svolta, **sono indicate il numero e il tipo di competenze su cui effettuare la valutazione:**

<b>Categoria D (D1 e D3)</b>	<b>7 Competenze di cui:</b> 5 trasversali 2 tecniche professionali
<b>Categoria C</b>	<b>5 Competenze di cui:</b> 3 trasversali 2 tecniche professionali
<b>Categoria B3</b>	<b>5 Competenze di cui:</b> 3 trasversali 2 tecniche professionali
<b>Categoria B1 e A</b>	<b>5 Competenze di cui:</b> 3 trasversali 2 tecniche professionali

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

Per fare un esempio concreto, poniamo che si desideri valutare un Educatore Asili Nido di categoria C: 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 Educatore Asili Nido cat C, il valutatore ne **sceglie due:**

es: 1. Capacità di progettare e mettere in atto attività didattiche, educative, formative della struttura di riferimento

4. Capacità di gestire i rapporti con le famiglie, i gruppi e le istituzioni sociali, capacità di collaborare con gli organi collegiali.

Dal Dizionario delle competenze trasversali Area Servizi Educativi, 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'Educatore Asilo Nido di cat C, così come nella scheda che segue:

Educatore asilo nido cat. C Scheda di performance individ.	Grading della competenza messa in atto			
<b>Competenze tecnico/prof.li</b> (individuate dal Dizionario Competenze tecn/prof.li)	<b>Punti 1</b> <b>Migliorabile</b>	<b>Punti 2</b> <b>Adeguata</b>	<b>Punti 3</b> <b>Buona</b>	<b>Punti 4</b> <b>Eccellente</b>
Capacità di progettare e mettere in atto attività didattiche, educative, formative della struttura di riferimento				
Capacità di gestisce i rapporti con le famiglie, i gruppi e le istituzioni sociali, capacità di collaborare con gli organi collegiali				
<b>Competenze Trasversali</b>				
Lavoro di gruppo				
Problem Solving				
Autocontrollo				

## Dizionario delle Competenze trasversali del Personale Incaricato di P.O.

Il Dizionario dedicato agli incaricati di P.O. consiste di **tredici 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 **sei**

che rivestono particolare importanza in quanto caratterizzano una prestazione di successo, sono dette per questo “**Distintive**”.

Le competenze da misurare per P.O. **sono complessivamente sette**, di cui **cinque Distintive** e **due** a scelta tra le altre.

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

<b>Incaricati P.O.</b>	<b>7 Competenze</b> di cui:  <b>5</b> distintive obbligatorie  <b>2</b> trasversali a scelta del valutatore
------------------------	---

e più nello specifico avrà una valutazione così articolata:

13 COMPETENZE ( 6 DISTINTIVE e 7 TRASVERSALI)				migliorabile punti 1	adeguata punti 2	buona punti 3	eccellente punti 4
Area	Competenza	DESCRIZIONE generica	Comportamenti osservati				
Area cognitiva (competenze che attengono ai processi mentali e di apprendimento)	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	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, 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:

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Cognitiva (competenze che attengono ai processi mentali)</li><li>• Realizzativa (competenze che attengono all’azione e all’operatività)</li><li>• Relazionale (competenze dimostrate nel rapportarsi con altri soggetti)</li><li>• Gestionale (caratteristiche e aspetti di confronto con il lavoro e le persone)</li><li>• Manageriale (competenze distintive dei ruoli direttivi)</li></ul> |
|---|

Fra le **diciannove 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:

<b>Dirigenti</b>	<b>9 Competenze di cui:</b> 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 .....	Grading della competenza messa in atto			
<b>Competenze manageriali</b> (individuate dal Dizionario Competenze Manageriali)	<b>È un punto di debolezza</b>	<b>Necessità di miglioramento</b>	<b>Soddisfa le aspettative</b>	<b>È un punto di forza</b>
<b>Team leadership</b> (distintiva)				
<b>Sviluppo degli altri</b> (distintiva)				
<b>Consapevolezza organizzativa</b> (distintiva)				
<b>Leadership</b> (distintiva)				
<b>Programmazione, gestione e organizzazione dei servizi</b> (distintiva)				
<b>Orientamento al cittadino/servizio</b> (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>				