



## OIV COLLEGALE

Documento: EL-OIV-2012-001  
Documento di rif.: ND-OIV-2011-001  
Revisione: A Data: 13-02-2012  
Pagina: 1 di 11

### DIZIONARIO DELLE COMPETENZE

#### APPROVAZIONE DEL DOCUMENTO PREPARATO AI SENSI DELLA DELIBERA CIVIT 114/2010

NOMINATIVO	FIRMA	DATA
Massimo DE ANGELIS Componente	Il documento con firme, date e sigle olografe originali è depositato presso l'archivio centrale dei documenti ASI	
Germana SPIRITO Componente		
Carlo BONIFAZI Presidente		

DATA	STATO DELLE REVISIONI	REVISIONE
13/02/2012	Emissione formale	A

DIZIONARIO DELLE COMPETENZE

INDICE

PREMESSA E SCOPO .....	3
UTILIZZO E GESTIONE DEL DIZIONARIO DELLE COMPETENZE.....	3
A) COMPETENZE TECNICO-REALIZZATIVE.....	4
1) ANALISI.....	4
2) APERTURA AL CAMBIAMENTO.....	4
3) ASSUNZIONE DEL RISCHIO .....	4
4) AUTONOMIA E CREATIVITA' (SPIRITO DI INIZIATIVA) .....	5
5) QUALITA' .....	5
6) EFFICACIA E ORIENTAMENTO AL RISULTATO .....	5
7) FLESSIBILITÀ.....	6
8) PROBLEM SOLVING.....	6
9) COMPETENZA PROFESSIONALE NELLA DISCIPLINA OGGETTO DELLE ATTIVITA' .....	6
B) COMPETENZE GESTIONALI .....	7
1) GESTIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE .....	7
2) GESTIONE DEI PROGETTI .....	7
3) GESTIONE DELLO STRESS E DEL TEMPO .....	8
4) ORIENTAMENTO ALL'INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA.....	8
5) PIANIFICAZIONE E MONITORAGGIO .....	8
6) INCLINAZIONE ALL'EFFICIENZA E ALL'ECONOMICITÀ .....	9
C) COMPETENZE RELAZIONALI .....	9
1) ASCOLTO .....	9
2) GESTIONE E SOLUZIONE DEI CONFLITTI / NEGOZIAZIONE .....	10
3) LAVORO IN TEAM.....	10
4) INFLUENZA/LEADERSHIP .....	10
APPENDICE A .....	11
DESCRITTORI VALUTATIVI DEI COMPORTAMENTI .....	11

## DIZIONARIO DELLE COMPETENZE

### 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 / dirigenti e del personale non responsabile di unità / non dirigente. 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 dell'ASI.

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

La situazione ideale descritta dal comportamento è il target atteso rispetto al quale si calcola il risultato percentuale di performance raggiunto.

L'amministrazione può stabilire un target atteso diverso; ad esempio il target può essere il raggiungimento parziale del comportamento ideale.

Le competenze e i comportamenti associati sono riportati nella scheda obiettivo di gruppo (MO-OIV-2012-002 e nelle schede di performance del personale Dirigente (MO-OIV-2012-005) e del personale non Dirigenziale (MO-OIV-2012-005).

Nella scheda, accanto a ciascuna competenza e a ciascun comportamento, è indicata la priorità in termini percentuali, rispetto alle altre competenze e agli altri comportamenti.

Per ciascuno comportamento il valutatore assegna il punteggio di performance raggiunto sulla base dei descrittori di cui all'appendice A.

I descrittori sono composti da 6 livelli di performance; a ciascun livello corrisponde un intervallo di punteggi di performance. Il valutatore individua l'intervallo di performance

## DIZIONARIO DELLE COMPETENZE

di riferimento e identifica il tasso di percentuale di performance raggiunto che contribuisce alla valutazione della performance individuale.

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 in Agenzia atti a perseguire gli obiettivi strategici, gestionali e organizzativi in modo efficace, efficiente ed economico.

### A) COMPETENZE TECNICO-REALIZZATIVE

competenze necessarie a svolgere le attività strettamente collegate alla gestione di risorse (es.: personale, budget, ecc...) e ai prodotti e servizi istituzionali tipici dell'organizzazione (output)

#### 1) ANALISI

<b>Comportamenti caratterizzanti osservabili</b>
1. Seziona ed analizza in modo logico un fenomeno individuando gli elementi che lo caratterizzano
2. Definisce le relazioni possibili tra cause ed effetto tra gli elementi caratterizzanti di un fenomeno
3. Identifica le potenziali cause di un problema
4. Raccoglie ed approfondisce tutti gli elementi che possono aiutar a comprendere meglio il fenomeno
5. Individua dei criteri per supportare decisioni

#### 2) APERTURA AL CAMBIAMENTO

<b>Comportamenti caratterizzanti osservabili</b>
1. Modifica i propri obiettivi, comportamenti ed azioni in funzione dei cambiamenti dell'ambiente circostante
2. Vive il cambiamento con ottimismo incoraggiando gli altri a viverlo come una opportunità
3. Dimostra un atteggiamento di apertura al cambiamento, agevolando l'implementazione di nuove idee
4. Elabora idee originali sviluppando processi e metodi rivolti verso l'innovazione
5. Crea un sistema di lavoro dove il miglioramento continuativo e la creatività sono fattori vincenti

#### 3) ASSUNZIONE DEL RISCHIO

<b>Comportamenti caratterizzanti osservabili</b>
1. Sostiene progetti innovativi anche ad alta incertezza ma con grandi potenzialità senza farsi bloccare dal timore di fallire

**DIZIONARIO DELLE COMPETENZE**

**Comportamenti caratterizzanti osservabili**

2. Decide in situazioni critiche anche nei casi di non completezza delle informazioni
3. Elabora soluzioni a problemi imminenti anche con elevato rischio di successo
4. Prende decisioni anche se gli effetti positivi non sono stati tutti quantificati
5. Intraprende azioni anche se i risultati positivi non sono tutti pienamente garantiti

**4) AUTONOMIA E CREATIVITA' (SPIRITO DI INIZIATIVA)**

**Comportamenti caratterizzanti osservabili**

1. Mette in discussione strutture predefinite se nuove opportunità consentono una maggiore probabilità di raggiungere gli obiettivi
2. Confronta le sue idee con quelle dei suoi collaboratori in modo aperto e chiaro, incoraggiando gli interlocutori a trovare nuove modalità di lavoro
3. Organizza il lavoro anche sulla base di poche informazioni, mostrando spirito di iniziativa affrontando situazioni nuove
4. Si assume la responsabilità di decidere basandosi sui propri giudizi senza perdere di vista gli obiettivi dell'Ente
5. Gestisce situazioni non previste cercando di risolverle in modo autonomo, producendo molte proposte, idee e soluzioni originali, utilizzando sistematiche tecniche creative (es.: brainstorming)

**5) QUALITA'**

**Comportamenti caratterizzanti osservabili**

1. Applica gli standard presenti e definisce le conseguenze del mancato rispetto degli stessi
2. Identifica le specifiche delle attese interne ed esterne degli stakeholders e definisce le conseguenze in caso di mancata soddisfazione delle stesse
3. Assicura che le attività siano realizzate in modo conforme alle specifiche, rispettando i tempi e gli standard qualitativi previsti
4. Svolge una verifica periodica per accertare l'accuratezza e l'affidabilità dei dati
5. Intraprende azioni per correggere le prestazioni non conformi alle specifiche. Studia e realizza progetti innovativi per prevenire problemi

**6) EFFICACIA E ORIENTAMENTO AL RISULTATO**

**Comportamenti caratterizzanti osservabili**

1. Stabilisce gli obiettivi e li articola in attività e in compiti, secondo criteri di priorità e disponibilità delle risorse
2. Trasmette chiaramente gli obiettivi da raggiungere fornendo gli strumenti necessari al loro raggiungimento
3. Individua con coerenza le risorse in funzione dei risultati da conseguire, contribuendo

**DIZIONARIO DELLE COMPETENZE**

**Comportamenti caratterizzanti osservabili**

alla loro formazione ed al loro sviluppo (delega e chiede aiuto per assicurare che il lavoro sia eseguito)

4. Individua e valuta i rischi che possono compromettere il raggiungimento dell'obiettivo, stabilendo anche azioni correttive da implementare in caso di sensibili scostamenti
5. Rimane concentrato sui risultati da conseguire focalizzando le proprie ed altrui attività sugli obiettivi chiave

**7) FLESSIBILITÀ**

**Comportamenti caratterizzanti osservabili**

1. Modifica i propri comportamenti e schemi di lavoro in armonia con il mutare delle circostanze
2. Prende in considerazione nuove richieste di un cliente interno/esterno e cerca soluzioni alternative alle prassi consuete
3. Supera gli ostacoli senza irrigidirsi su percorsi stabiliti, cogliendo opportunità emergenti
4. Affronta positivamente gli imprevisti cercando nuove strade o soluzioni
5. Mantiene l'efficacia anche in situazioni di rapido cambiamento

**8) PROBLEM SOLVING**

**Comportamenti caratterizzanti osservabili**

1. Riconosce problemi e aree di criticità, correla fatti ed eventi non palesemente connessi per cercare sintesi interpretative
2. Sviluppa linee guida al processo decisionale per arrivare a soluzioni valide
3. Valuta pro e contro, fattibilità e possibili conseguenze di soluzione prima di decidere, mettendo a fuoco attività, compiti e risorse per garantire l'applicazione delle decisioni
4. Informa gli interlocutori coinvolti prima di decidere, quando il loro consenso è condizione di efficacia
5. Prende tempestivamente le decisioni anche in assenza di informazioni complete, quando i tempi sono stretti

**9) COMPETENZA PROFESSIONALE NELLA DISCIPLINA OGGETTO DELLE ATTIVITA'**

**Comportamenti caratterizzanti osservabili**

1. Mostra conoscenza nell'ambito in cui opera e svolge regolarmente le attività
2. Ha la sensibilità della materia per individuare piani di azione e proporre quesiti rivolti alla elaborazioni di attività di revisione e di miglioramento
3. Interviene nelle riunioni apportando valore aggiunto tramite attività di valutazione e

## DIZIONARIO DELLE COMPETENZE

### Comportamenti caratterizzanti osservabili

di mitigazione dei rischi associati alla realizzazione degli obiettivi

4. Propone piani alternativi, anche se discostano da quelli condivisi e pianificati, qualora siano suscettibili di apportare sinergie e ottimizzazione delle risorse
5. Riesce a fare il punto della situazione fornendo adeguati chiarimenti agli interlocutori

## B) 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....)

### 1) GESTIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE

#### Comportamenti caratterizzanti osservabili

1. Recluta persone con competenze e caratteristiche professionali adeguate al ruolo da ricoprire e alle finalità della unità/organizzazione
2. Valuta il personale sulle base delle attività svolte evidenziando il potenziale espresso e considerando il potenziale non espresso
3. Identifica gli obiettivi di sviluppo, punti di forza e debolezza dei collaboratori, formula piani di miglioramento e di sviluppo e li concorda con i collaboratori
4. Fornisce chiare e precise istruzioni sugli incarichi assegnati, tenendo conto di suggerimenti, aspettative e capacità dei collaboratori, ascoltando le proposte e valorizzando i contributi
5. Stabilisce tempi e modalità secondo cui i collaboratori lo informino del lavoro svolto, segue l'attuazione delle attività per verificare coerenze con programmi e standard di qualità e comunica in modo chiaro feedback puntuali, specifici e costruttivi ai propri collaboratori su risultati e modalità di lavoro

### 2) GESTIONE DEI PROGETTI

#### Comportamenti caratterizzanti osservabili

1. Analizza tutte le informazioni necessarie in modo puntuale e sistematico ed elabora un piano di azione
2. Coinvolge tutti gli interlocutori e considera tutti i fattori critici di successo, chiarendo in modo chiaro finalità e i requisiti fondamentali per progetto
3. Individua fasi, processi e risorse necessarie a garantire la realizzazione dei programmi e dei progetti
4. Definisce, organizza, pianifica l'implementazione di un progetto dalla fase di individuazione degli obiettivi e delle risorse fino alle realizzazione e verifica delle

**DIZIONARIO DELLE COMPETENZE**

**Comportamenti caratterizzanti osservabili**

attività svolte, nel rispetto dei costi, dei tempi e della qualità

5. Intraprende, 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

**3) GESTIONE DELLO STRESS E DEL TEMPO**

**Comportamenti caratterizzanti osservabili**

1. Controlla le proprie emozioni ed affronta con positività le situazioni di incertezze ed ambiguità, cercando di raccogliere dati, informazioni, elementi di giudizio senza giungere a conclusioni affrettate
2. Conserva uno stato di equilibrio anche se sono presenti fenomeni perturbanti sul lavoro, caratterizzati da forti pressioni temporali e di una forte varianza, mantenendo impegno ed efficacia positiva
3. Ricostruisce le proprie priorità a fronte di nuove richieste, non perdendo di vista gli obiettivi e tenendo conto dei vincoli correlati
4. I problemi che lo implicano personalmente non influenzano l'equilibrio e l'oggettività con cui analizza le informazioni necessarie a svolgere le sue attività
5. Definisce con lucidità nuove linee di azioni anche se ci sono molte attività parallele ed il loro tempo di gestione è molto limitato

**4) ORIENTAMENTO ALL'INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA**

**Comportamenti caratterizzanti osservabili**

1. Elabora studi per individuare tendenze evolutive dei processi interni per gestire in modo più efficace le attività
2. Realizza nuove iniziative vantaggiose sotto il profilo dell'efficienza e dell'economicità
3. Incoraggia proposte innovative e non si accontenta delle prassi consolidate
4. Riconosce gli errori suoi e dei collaboratori per apprendere e per identificare nuove soluzioni
5. Monitora il contesto esterno per individuare idee, tecnologie ed innovazioni e lo confronta con il contesto in cui opera per elaborare possibili piani di azioni migliorativi e innovativi

**5) PIANIFICAZIONE E MONITORAGGIO**

**Comportamenti caratterizzanti osservabili**

1. Traduce gli obiettivi in piani di azione, stabilendo tempi, responsabilità, risultati intermedi, momenti di controllo
2. Stabilisce obiettivi e/o programmi/progetti organizzativi e istituzionali per la propria direzione/unità coerenti con le finalità istituzionali ed il contesto strategico

**DIZIONARIO DELLE COMPETENZE**

**Comportamenti caratterizzanti osservabili**

3. Propone e/o decide efficaci azioni correttive per garantire il raggiungimento degli obiettivi, coinvolgendo i collaboratori/colleghi impegnati nelle attività collegate
4. Riformula obiettivi e programmi alla luce delle evoluzioni strategiche e/o operative
5. Segue tempestivamente e ciclicamente l'avanzamento delle attività pianificate per identificare scostamenti rispetto ai tempi, ai costi o agli standard di qualità previsti (dovute a nuove opportunità e/o imprevisti insormontabili); analizza le cause degli scostamenti (fattori di causa endogeni ed esogeni) comunicandoli in modo puntuale e tempestivo agli interlocutori e/o portatori di interesse per attivare processi decisionali in merito

**6) INCLINAZIONE ALL'EFFICIENZA E ALL'ECONOMICITÀ**

**Comportamenti caratterizzanti osservabili**

1. Coglie i fattori e cambiamenti che possono aumentare l'efficienza nella gestione delle attività
2. Identifica e coglie le opportunità per ridurre i tempi e ottimizzare le risorse creando sinergie
3. Di fronte ad ogni opportunità e proposta analizza sempre i costi / benefici connessi
4. Si impegna per supportare l'amministrazione fornendo suggerimenti in merito all'organizzazione delle attività
5. E' attento a massimizzare il ritorno in termini di valore aggiunto per le attività che rientrano nella propria sfera d'azione

**C) 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

**1) ASCOLTO**

**Comportamenti caratterizzanti osservabili**

1. Non interrompe l'interlocutore mentre parla
2. Lascia spazi di riflessione e concentrazione all'interlocutore senza incalzarlo
3. Continua a fare domande fino a quando non ha messo a fuoco ciò che desidera conoscere
4. Esprime il punto della situazione
5. Si assicura che l'interlocutore abbia compreso

**DIZIONARIO DELLE COMPETENZE**

**2) GESTIONE E SOLUZIONE DEI CONFLITTI/NEGOZIAZIONE**

<b>Comportamenti caratterizzanti osservabili</b>
1. Costruisce un clima di fiducia esplicitando e analizzando in modo aperto i propri e altrui interessi
2. Espone con fermezza e ragionevolezza i proprio punti di vista rispettando quelli altrui
3. Affronta le divergenze appena si manifestano, evitando che i problemi si accumulino
4. Gestisce il rapporto in modo equilibrato e costruttivo
5. Esplora le radici del conflitto per identificare tutte le cause e identifica le possibili soluzioni
6. Esplora ed individua i bisogni, gli interessi e i vincoli delle parti che influenzano il comportamento al fine di elaborare un piano di azione che cerchi di salvaguardare le esigenze prioritarie
7. Formula una base di interesse comune sulla quale gestire il conflitto

**3) LAVORO IN TEAM**

<b>Comportamenti caratterizzanti osservabili</b>
1. Rispetta i diversi punti di vista e le differenti esigenze
2. Rispetta e lavora per implementare le decisioni prese dal gruppo
3. Condivide con i componenti del gruppo del team la responsabilità di successi, errori e insuccessi
4. Consente e agevola la condivisione delle esperienze per sviluppare il processo di apprendimento attraverso la sperimentazione ( <i>"learning by doing"</i> )
5. Propositivo, aperto al confronto e flessibile nell' accettare le risultanze del gruppo anche se diverse da quelle da lui proposte
6. Collabora nelle situazioni critiche e rischiose, anche se non aveva condiviso pienamente il piano di azione scelto dal gruppo

**4) INFLUENZA/LEADERSHIP**

<b>Comportamenti caratterizzanti osservabili</b>
1. Ascolta ed incoraggia proposte e contributi da parte degli interlocutori
2. Accoglie e valorizza i contributi dei colleghi per risolvere problemi e per il raggiungimento degli obiettivi
3. Costruisce e verifica il consenso dei suoi collaboratori e colleghi
4. Riesce a motivare collaboratori e colleghi instaurando le giuste relazioni per ottenere i risultati voluti
5. E' sensibile ai bisogno ed al clima del gruppo di cui è leader per motivare e fare supporto in situazioni critiche

**DIZIONARIO DELLE COMPETENZE**

**APPENDICE A**

**DESCRITTORI VALUTATIVI DEI COMPORAMENTI**

(le descrizioni e le percentuali di riferimento dei descrittori sono suggerite dal Sistema e sono oggetto di valutazione da parte dell'amministrazione. La distinzione in 6 livelli è vincolante ed è collegata al sistema di punteggio adottato dal modello CAF)

Intervallo di punteggio della performance: 95% - 100%

Il livello di performance è 5 e viene assegnato se sono stati raggiunti risultati eccellenti. Il comportamento osservato soddisfa ampiamente il target e ha un impatto più che significativo sulla competenza

Intervallo di punteggio della performance: 85% - 94%

Il livello di performance è 4 e viene assegnato se il comportamento posto in essere è costante nel tempo ed è discretamente in linea con quello target

Intervallo di punteggio della performance: 75% - 84%

Il livello di performance è 3 e viene assegnato se il comportamento osservato è nel complesso quasi conforme a quello desiderato ed è in fase di miglioramento rispetto a quello target

Intervallo di punteggio della performance: 40% - 74%

Il livello performance è 2 e viene assegnato se il comportamento rappresenta una situazione non completamente conforme a quello desiderato

Intervallo di punteggio della performance: 6% - 39%

Il livello performance è 1 e viene assegnato se il comportamento osservato si differenzia in modo sensibile da quello ideale e da quello target

Intervallo di punteggio della performance: 0% - 5%

Il livello performance è 0 e viene assegnato se il comportamento non è completamente in linea rispetto a quello previsto e desiderato ed è in un trend negativo