

GRIGLIA PER LA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE		
COMPETENZE	FATTORI	DESCRITTORI
Analisi e programmazione Punti 10	A. Analisi Punti 3	A.1 Percepire ed individuare A.2 Scomporre ed analizzare A.3 Valutare la rilevanza A.4 Anticipare
	B. Definizione e impostazione Punti 3	B.1 Individuazione B.2 Costruzione del piano B.3 Razionalizzazione risorse
	C. Conoscenze Punti 4	C.1 Autoaggiornamento C.2 Utilizzazione C.3 Finalizzazione
Realizzazione Punti 12	D. Progettualità e/o adattabilità Punti 4	D.1 Innovazione delle forme di collaborazione con il privato o altri soggetti pubblici D.2 Innovazione processi di lavoro e di gestione interna D.3 Adattamento alle variazioni
	E. Soluzione dei problemi Punti 4	E.1 Impostazione operativa E.2 Capacità di assumersi responsabilità E.3 Capacità di individuare soluzioni alternative E.4 Prontezza nella soluzione dei problemi
	F. Capacità gestionali Punti 4	F.1 Rispetto delle scadenze (Efficienza) F.2 Economicità dei risultati F.3 Congruenza con gli obiettivi generali dell'ente (Efficacia) F.4 Interfunzionalità
Relazioni Punti 3	G. Comunicazione e collaborazione Punti 1	G.1 Propensione a diffondere informazione e conoscenze G.2 Propensione ad accogliere suggerimenti e favorire lo scambio G.3 Chiarezza espositiva
	H. Coordinamento, motivazione, delega Punti 1	H.1 Coinvolgimento H.2 Formazione dei collaboratori H.3 Autorevolezza
	I. Orientamento al Cliente Punti 1	I.1 Conoscenza utenza I.2 Iniziative verso il pubblico I.3 Attenzione ai problemi dell'utenza interna ed esterna

Contenuto dei descrittori utilizzati per la valutazione delle competenze

COMPETENZE	FATTORI	DESCRITTORI
Capacità di programmare ed intereagire (Analisi e programmazione)	Analisi	Percepire ed individuare: L'ambito d'azione entro il quale si svolge l'attività di settore e la capacità di operare il processo di "Feed-Back" (ricaduta sull'utenza). Scomporre ed analizzare: Capacità di sezionare ed analizzare le problematiche incontrate. Valutare la rilevanza: Capacità di attuare scelte programmatiche prioritarie. Anticipare i problemi: Capacità di prevedere situazioni di GAP utilizzando le conoscenze disponibili.
	Definizione e impostazione	Individuazione: Capacità d'individuazione dei bisogni e delle correlate soluzioni. Costruzione del piano: Capacità di programmare l'attività lavorativa considerando le risorse umane in dotazione, le loro capacità ed i tempi di attuazione di ciò che si programma utilizzando eventualmente tecniche specifiche (Diagrammi, Matrici di responsabilità, ecc.) Razionalizzazione risorse: Capacità di utilizzare correttamente le risorse umane e strumentali, nonché le tecnologie informatiche.
	Conoscenze	Autoaggiornamento: Capacità d'incrementare il proprio bagaglio culturale/normativo, attraverso l'aggiornamento continuo effettuato con la lettura giornaliera e più specificatamente con la partecipazione a convegni e seminari. Utilizzazione: Capacità di utilizzare le conoscenze acquisite nell'ambito operativo del lavoro, ottimizzando il servizio e prevedendo i problemi, risolvendoli qualora insorti. Finalizzazione: La capacità di finalizzare l'attività operativa per il puntuale raggiungimento degli obiettivi assegnati e per il miglioramento del servizio reso all'utenza interna ed esterna.
Capacità di organizzare e gestire (Realizzazione)	Progettualità e/o adattabilità	Innovazione delle forme di collaborazione con il privato o altri soggetti pubblici: Capacità di gestire i servizi con modalità diverse, nuove e comunque compatibili con le risorse e gli strumenti in dotazione. Innovazione processi di lavoro e di gestione interna: Capacità di migliorare i processi lavorativi e le procedure attraverso l'utilizzo di soluzioni innovative. Adattamento alle variazioni: Capacità di adattamento ad esigenze sopraggiunte senza penalizzazioni del servizio reso.
	Soluzione dei problemi	Impostazione operativa: Capacità d'impostare operativamente i processi produttivi diretti e/o coordinati. Capacità di assumersi responsabilità: Capacità di assumere decisioni che comportano responsabilità. Capacità di individuare soluzioni alternative: Capacità d'individuare soggetti con i quali condividere e/o delegare responsabilità. Prontezza nella soluzione dei problemi: Capacità d'individuare rapidamente la migliore soluzione per risolvere i problemi.
	Capacità gestionali	Efficienza: Capacità di dare efficienza ai processi produttivi diretti e/o coordinati (produrre il prodotto/servizio con la minima allocazione di risorse possibili). Economicità: Capacità d'individuare, senza pregiudicarne la qualità, processi produttivi economici per la realizzazione del prodotto/servizio di cui si è responsabile. Efficacia: Capacità di raggiungere gli obiettivi prefissi.
Orientamento all'utenza (Relazioni)	Comunicazione e collaborazione	Propensione a diffondere informazione e conoscenze: Capacità di divulgare ai propri collaboratori ed agli altri Dirigenti, con il metodo dell'apertura e del confronto, esperienze, notizie ed innovazioni in relazione alla propria attività. Propensione ad accogliere suggerimenti e favorire lo scambio: Capacità di intereagire con gli altri Dirigenti all'interno dell'Organizzazione. Chiarezza espositiva: Capacità di esporre velocemente e con chiarezza il proprio punto di vista.
	Coordinamento, motivazione e delega	Coinvolgimento: Capacità di condividere con i propri collaboratori l'attività di settore, valorizzando il valore degli stessi. Formazione dei collaboratori: Capacità di formare professionalmente, anche direttamente, i propri collaboratori, promuovendo motivazioni e momenti di aggiornamento. Autorevolezza: Capacità di usare in modo corretto la propria autorità.
	Orientamento al cliente/utente	Conoscenza utenza: Capacità d'individuare la popolazione interessata ai servizi/prodotti erogati dal settore diretto e/o coordinato. Iniziative verso il pubblico: Capacità di attivare iniziative che soddisfino le aspettative dell'utenza. Attenzione ai problemi dell'utenza interna ed esterna: Capacità di cogliere i bisogni e le aspettative dell'utenza interna ed esterna.

ANALISI DELLE COMPETENZE

Parametri e Coefficienti da attribuire nella valutazione

COMPETENZE	PUNTI	FATTORI	PUNTI	DESCRIPTORI	PUNTI	MAI	RARAMENTE	SPESSO	SEMPRE		
<p>Programmazione ed Interazione Il Dirig., ad inizio anno, definisce gli obiettivi gestionali confrontandosi con l'Ass. di riferimento e li comunica ai collaboratori in una riunione di settore.</p> <p>Capacità di tradurre gli obiettivi in Piano di Azione Il Dirig. programma l'attività del proprio sett., individuando il personale impegnato in ogni obiettivo e definendo la tempistica di realizzazione. Controlla periodicamente lo stato di avanzamento degli obiettivi e lo comunica all'Ass. di riferimento. Propone eventuali modifiche al PEG in caso di necessità.</p>	10	Analisi	3	Percepire ed individuare	0,75		0,25	0,50	0,75		
				Scomporre ed analizzare	0,75		0,25	0,50	0,75		
				Valutare le rilevanze	0,75		0,25	0,50	0,75		
		Definizione ed Impostazione	3			Anticipare i problemi	0,75		0,25	0,50	0,75
						Individuazione	1		0,35	0,75	1
						Costruzione del Piano	1		0,35	0,75	1
						Razionalizzazione risorse	1		0,35	0,75	1
		Conoscenze	4			Autoaggiornamento	1,4		0,75	1	1,4
						Utilizzazione	1,3		0,75	1	1,3
						Finalizzazione	1,3		0,75	1	1,3
<p>Capacità di Organizzazione e gestione Il Dirig. dimostra capacità utili alla collaborazione necessaria per la risoluzione dei problemi. Esso dimostra, inoltre, attitudini alla delega di funzioni e capacità di gestire e coordinare le risorse assegnate per la realizzazione degli obiettivi di Piano. Lo stesso è abile nel ripartire i compiti fra i collaboratori, tenendo conto delle attitudini e della professionalità degli stessi. Segnala all'Ass. eventuali carenze e/o esuberanti di personale. Dimostra propensione a motivare e valorizzare le professionalità presenti nell'unità, coinvolgendo le stesse nella verifica di avanzamento e realizzazione degli obiettivi assegnati</p>	12	Progettualità ed Adattabilità	4	Innovazione e gestione	1,4		0,75	1	1,4		
				Innovazione processi di lavoro	1,3		0,75	1	1,3		
				Adattamento alle variazioni	1,3		0,75	1	1,3		
				Impostazione operativa	1		0,50	0,75	1		
		Soluzione dei problemi	4			Capacità di assumersi responsabilità	1		0,50	0,75	1
						Capacità nell'individuare soluzioni alternative	1		0,50	0,75	1
						Prontezza nella soluzione dei problemi	1		0,50	0,75	1
						Efficienza	1,4		0,75	1	1,4
		Capacità gestionali	4			Economicità	1,3		0,75	1	1,3
						Efficacia	1,3		0,75	1	1,3

COMPETENZE	PUNTI	FATTORI	PUNTI	DESCRITTORI	PUNTI	MAI	RARAMENTE	SPESSE	SEMPRE		
Coordinamento, Relazioni ed Orientamento all'utenza Il Dirig. monitora con continuità le esigenze dell'utenza interna ed esterna attraverso azioni di "customer satisfaction", individuando le criticità e proponendo azioni di miglioramento. Il Dirig. mira all'ottimizzazione dei tempi di produzione/procedimento, rispettando i tempi previsti ed ottimizzando i processi. Sostiene, inoltre, in modo costruttivo gli interventi già attivati o da attivarsi a livello tecnologico ed organizzativo, agevolando la diffusione di sistemi/processi tecnologici innovativi. Il Dirigente, infine, elabora costantemente soluzioni innovative per la risoluzione di eventuali problemi, senza indurre in nuovi formalismi.	3	Comunicazione e collaborazione	1	Propensione a diffondere informazioni e conoscenze	0,33		0,11	0,22	0,33		
				Propensione ad accogliere suggerimenti e favorire lo scambio	0,33		0,11	0,22	0,33		
				Chiarezza espositiva	0,34		0,11	0,22	0,34		
		Coordinamento, motivazione e delega	1	Orientamento al cliente/utente	1	Coinvolgimento	0,33		0,11	0,22	0,33
						Formazione dei collaboratori	0,33		0,11	0,22	0,33
						Autorevolezza	0,34		0,11	0,22	0,34
						Conoscenza dell'utenza	0,33		0,11	0,22	0,33
					1	Iniziative verso il pubblico	0,33		0,11	0,22	0,33
						Attenzione ai problemi dell'utenza	0,34		0,11	0,22	0,34

I punti cardine e i concetti chiave della metodologia da utilizzare

Definizione di competenza	<p>“Una o più caratteristiche intrinseche dell'individuo che sono collegate ad una performance efficiente o superiore in una determinata mansione o ruolo, dove per caratteristica intrinseca s'intende un tratto integrante e duraturo della personalità dell'individuo che è all'origine di comportamenti organizzativi che a loro volta identificano delle prestazioni”.</p> <p>Secondo la definizione di Boyatzis le competenze sono quindi capacità, attitudini, conoscenze ed esperienze finalizzate</p>
Definizione di comportamento.	<p>“È l'elemento osservabile della competenza utilizzata entro una riconosciuta dimensione, vale a dire l'insieme delle azioni osservabili, messe in atto da un individuo, sollecitate dalla combinazione di contesto e di caratteristiche proprie”</p>
Definizione di prestazione	<p>“La prestazione o performance appartiene alla dimensione comportamentale, ed è costituita dall'insieme dei comportamenti con cui un individuo raggiunge gli obiettivi che gli sono richiesti dall'esercizio del proprio ruolo”</p>
Competenze di soglia	<p>Sono le competenze essenziali per ricoprire ruoli dirigenziali in quanto necessarie per il funzionamento <i>normale</i> dell'organizzazione</p>
Competenze distintive	<p>Sono le competenze che determinano prestazioni eccellenti</p>
Competenze di ruolo	<p>Sono le competenze che definiscono e caratterizzano l'esercizio di uno specifico ruolo o posizione</p>
Il Modello delle competenze	<p>Un <i>Modello delle competenze</i> nelle sue parti essenziali comprende le competenze (di soglia, distintive e di ruolo), i comportamenti organizzativi e i modi con cui gli stessi sono declinati negli strumenti operativi di direzione e gestione del personale (valutazione, formazione, selezione, sviluppo).</p> <p>Il <i>Modello</i>, secondo l'approccio metodologico di Boyatzis, è concepito come un sistema complessivo per la gestione delle risorse umane di cui la valutazione (delle posizioni, delle prestazioni, del potenziale, ecc.) è solo una delle possibili applicazioni.</p>

Descrizione delle competenze di soglia, corredate dai relativi indicatori di comportamento

Competenza	Descrizione	Comportamenti
Uso dei concetti	<p>Descrive la capacità intellettuale di applicare concetti e principi, di trarre conclusioni logiche, di individuare similitudini e differenze nelle diverse situazioni da affrontare.</p> <p>La competenza è collegata alla capacità di astrarre nell'analizzare le situazioni e di assicurare la coerenza delle soluzioni proposte con le informazioni a disposizione</p>	<p>La persona usa correttamente e con disinvoltura concetti astratti nelle comunicazioni verbali e scritte. Mostra di possedere una totale padronanza dei concetti e dei principi propri della sua area specialistica. Approfondisce con attenzione qualsiasi tipo di problema e fa riferimenti generali, predisponendo soluzioni o conclusioni di merito.</p> <p>Identifica incoerenze e discrepanze che non sono ovvie, distingue le principali novità, cerca di interpretarle, classificarle e ricondurle agli schemi operativi dell'attività corrente</p>
Capacità tecniche	<p>Descrive l'ampiezza e la profondità delle conoscenze che la persona attiva ed esplica per risolvere i problemi del proprio lavoro.</p> <p>Descrive anche l'orientamento a tenersi aggiornato sulle principali innovazioni dell'ambito disciplinare di competenza</p>	<p>Utilizza nel proprio lavoro le conoscenze e supporta gli altri per la soluzione dei problemi attinenti la propria disciplina e di conseguenza deve sapere focalizzare e sintetizzare le proprie conoscenze.</p> <p>Si mantiene aggiornato sulle principali innovazioni e si attiva per applicare, approfondire o ampliare le proprie conoscenze disciplinari</p>
Costruzione dei rapporti interpersonali	<p>Descrive l'attitudine e la capacità a sviluppare rapporti con persone e ruoli che possono fornire informazioni, collaborazioni e supporto.</p> <p>Descrive la capacità di mantenere rapporti consolidati al fine di rafforzarli e, allo stesso tempo, di ampliare e sviluppare collaborazioni che siano utili al proprio lavoro all'interno e all'esterno dell'amministrazione</p>	<p>È disponibile alla discussione e all'interazione con altri; interagisce nei rapporti interpersonali costruendosi reti di contatti e relazioni.</p> <p>Mette a loro agio i propri interlocutori in modo che si sentano liberi di elaborare soluzioni e proposte.</p> <p>Promuove strategie per stabilire rapporti di cooperazione.</p> <p>Si avvale di collaborazioni anche al di fuori del proprio gruppo di lavoro</p>

Descrizione delle competenze distintive, corredate dai relativi indicatori di comportamento

Competenza	Descrizione	Comportamenti
Sicurezza di sé	<p>È la fiducia che una persona dimostra nelle proprie capacità, nell'affrontare situazioni nuove, emergenze al di fuori dell'attività di routine, senza farsi travolgere dagli eventi in situazioni di poca chiarezza e di turbolenza. Non soffre del cambiamento e della trasformazione</p>	<p>Ha un atteggiamento forte, deciso e propositivo rispetto a situazioni complesse senza troppo soffermarsi su critiche, atteggiamenti negativi o di rifiuto; in un contesto di gruppo è un <i>leader</i> riconosciuto. Prende e si assume la responsabilità di decisione in situazioni complesse e difficili</p>
Iniziativa	<p>È la capacità di essere <i>proattivo</i>, e cioè la spinta a modificare una situazione data. È la capacità di assumersi responsabilità per il raggiungimento di obiettivi e la soluzioni di problemi, anche in caso di insuccesso. È l'orientamento ad agire in autonomia, a decidere prima ancora che gli venga richiesto ed anche oltre a quanto richiesto</p>	<p>Agisce e prende decisioni, negli ambiti di discrezionalità consentiti dal ruolo, anche al di là di quanto gli viene richiesto, si attiva autonomamente indipendentemente dall'altrui direzione (fa le cose prima che gli vengano richieste o che siano imposte dagli eventi). Individua soluzioni alternative non predefinite da norme, procedure e da un quadro generale di riferimento</p>
Obiettività nei rapporti sociali	<p>Descrive la capacità di conoscere ed essere attento alle conseguenze delle proprie azioni sugli altri, adottando comportamenti equilibrati ed efficaci rispetto alle attese dei propri interlocutori (colleghi, capi, clienti, ecc.). È la capacità di tenere alta l'autorevolezza e la credibilità propria e dell'organizzazione cui la persona appartiene</p>	<p>Evita comportamenti o giudizi affrettati che potrebbero essere male interpretati. Agisce con obiettività, cercando di capire in primo luogo i problemi e i significati delle azioni altrui. È misurato nei confronti dei propri collaboratori e colleghi nella definizione delle azioni e dei comportamenti, nelle valutazioni, nelle proposte. Sa, se necessario, modificare il proprio comportamento e le proprie opinioni</p>

Esempio di valutazione globale

Risultati/Competenze	Peso	Grado di valutazione	Punteggio corrispond.	Calcolo	Punteggio finale
Risultati (Performance Organizzativa + Performance Individuale)	75	Perform. Organizz.= 95,5% Perform. Individ.= 91,45%	45 + 20	$(75/100) \times (65/100)$ $\times 100$	48,75
Qualità prestazione e Competenze	25	21	21	$(25/100) \times (21/25)$ $\times 100$	21,00
Totale	100				69,75