

Framework delle competenze professionali

Area	Comportamento	Descrizione comportamento	Livello atteso		
			N.	Livello	Indicatori di comportamento
Capire il contesto pubblico	Consapevolezza del contesto	Leggere e comprendere le caratteristiche del contesto di riferimento e gli eventuali cambiamenti in atto, per adattarsi e agire in modo consapevole.	1	Base	•Comprende le regole e le procedure del contesto in cui svolge la propria attività lavorativa •Ha chiari i compiti e le aspettative nei suoi confronti •Riconosce i corretti interlocutori nel suo ambito di riferimento •Se richiesto, si adatta alle situazioni di cambiamento nelle attività e procedure
			2	Intermedio	•Conosce le regole di funzionamento dell'organizzazione nel suo complesso •È consapevole dell'impatto della propria attività su quella degli altri •Individua i corretti interlocutori organizzativi a cui rivolgersi per la soluzione delle problematiche •Riconosce le esigenze di cambiamento del contesto in cui opera
			3	Avanzato	•Conosce gli obiettivi e le strategie organizzative dell'amministrazione •Coglie il senso e le ricadute del suo lavoro rispetto agli obiettivi organizzativi •Riconosce i diversi stakeholder, interni ed esterni, da coinvolgere a supporto del raggiungimento dei risultati •Anticipa le esigenze di cambiamento nell'organizzazione
	Soluzione dei problemi	Analizzare situazioni o problemi, definendone il perimetro e focalizzandone gli elementi rilevanti, così da individuare tempestivamente soluzioni efficaci e rispondenti alle esigenze della situazione.	1	Base	•Riconosce le situazioni critiche e problematiche del suo lavoro •Raccoglie informazioni utili a comprendere meglio il problema •Identifica una possibile soluzione pratica al problema •È tempestivo nel comunicare il problema e la possibile ipotesi di soluzione
			2	Intermedio	•Si accorge di eventuali situazioni critiche o problematiche, definendone il perimetro •Approfondisce l'analisi raccogliendo dati e informazioni utili alla comprensione della situazione o del problema •Individua possibili alternative di soluzione del problema concrete e realizzabili •Propone tempestivamente ipotesi di soluzione coerenti con l'analisi effettuata
			3	Avanzato	•Anche davanti a problematiche complesse, si focalizza sugli elementi rilevanti e sulle potenziali conseguenze •Approfondisce l'analisi raccogliendo in modo sistematico dati e informazioni necessari, valutandone qualità e completezza •Nell'analisi del problema prende in considerazione diverse fonti di dati o informazioni •Propone tempestivamente soluzioni efficaci e potenzialmente innovative, coerenti con il contesto di riferimento
	Consapevolezza digitale	Comprendere il valore e gli impatti dei processi di digitalizzazione della Pubblica Amministrazione, dimostrando apertura all'innovazione tecnologica e promuovendo l'introduzione di nuovi strumenti e modalità di lavoro.	1	Base	•Comprende gli impatti che i nuovi strumenti digitali e le tecnologie hanno sull'operatività del suo lavoro •Mostra un atteggiamento aperto ai cambiamenti del suo lavoro connessi all'introduzione delle nuove tecnologie •Se guidato, modifica il proprio modo di lavorare adeguandosi alle nuove modalità di lavoro e ai nuovi strumenti •Affronta i problemi legati alla gestione delle nuove tecnologie in modo costruttivo e chiedendo supporto se necessario
			2	Intermedio	•Comprende la rilevanza delle innovazioni tecnologiche per il suo settore •Mostra un atteggiamento di interesse e curiosità verso le innovazioni tecnologiche nel proprio settore •Si adegua rapidamente all'uso di nuovi strumenti e modalità di lavoro cogliendone i vantaggi nella gestione delle attività (efficienza, velocità etc.) •Affronta con entusiasmo le nuove richieste lavorative connesse all'uso delle tecnologie
			3	Avanzato	•Comprende l'importanza e gli impatti dei processi di digitalizzazione per l'organizzazione e per i clienti interni/esterni •Individua possibili strumenti e soluzioni tecnologiche utili a migliorare l'efficienza e ottimizzare i processi, mettendo in discussione le modalità di lavoro consuete •Promuove con i diversi interlocutori le innovazioni da attuare, valorizzando i futuri benefici che potranno derivare da esse •Incoraggia i colleghi nell'adozione di strumenti e nuove modalità di lavoro connessi alle nuove tecnologie
	Orientamento all'apprendimento	Dimostrare consapevolezza circa le conoscenze e competenze possedute e da consolidare, in relazione anche alle richieste di ruolo, attivandosi con curiosità per individuare le modalità di apprendimento continuo funzionali alla propria crescita professionale.	1	Base	•È consapevole delle proprie necessità di aggiornamento professionale •Accetta i feedback per correggere eventuali errori •Si concentra sull'acquisizione delle conoscenze e capacità tecniche necessarie al suo ruolo •Coglie le opportunità di apprendimento quando si presentano
			2	Intermedio	•Apprende dall'esperienza nell'ottica di una più piena copertura del suo ruolo •Accoglie positivamente i feedback per avere un ritorno sul proprio operato •Ricerca attivamente opportunità di apprendere cose nuove •Struttura un progetto di crescita personale e professionale per la copertura del suo attuale ruolo
			3	Avanzato	•Affronta le situazioni con spirito critico traendone insegnamento per sé e per gli altri •Ricerca attivamente i feedback in un'ottica di miglioramento continuo •Individua le modalità più funzionali per lo sviluppo delle sue competenze •Struttura un progetto di crescita personale e professionale anche in virtù di un possibile avanzamento di carriera
Interagire nel contesto pubblico	Comunicazione	Comunicare in modo chiaro ed efficace, adattando lo stile ai diversi contesti ed interlocutori; ascoltare e coinvolgere l'interlocutore.	1	Base	•Si esprime in modo chiaro e lineare •Ascolta con attenzione le richieste degli interlocutori •Pone domande di chiarimento quando necessario •Risponde in modo appropriato alle domande dell'interlocutore
			2	Intermedio	•Trasmette contenuti in modo chiaro ed esauritivo •Ascolta con attenzione le richieste dell'interlocutore ponendo domande di approfondimento •Comunica, attraverso il linguaggio verbale e non verbale, in modo appropriato al contesto •Risponde tempestivamente alle richieste dei diversi interlocutori prestando attenzione al loro feedback
			3	Avanzato	•Esprime concetti complessi in modo chiaro e utilizzando uno stile di comunicazione efficace e credibile •Argomenta in modo convincente orientando gli interlocutori verso il risultato, evidenziando i punti di forza delle proprie opinioni •Adatta il linguaggio e lo stile di comunicazione verbale e non verbale tenendo conto del contesto, degli interlocutori e degli obiettivi dell'interazione •Verifica sistematicamente che la comunicazione sia chiara per entrambe le parti per evitare fraintendimenti
	Collaborazione	Contribuire attivamente al raggiungimento di un risultato comune - interagendo con i colleghi anche a distanza - attraverso la condivisione delle informazioni, la valorizzazione dell'apporto altrui, la ricerca di sinergie e riducendo le conflittualità.	1	Base	•Fornisce un contributo al lavoro comune •Condivide con i colleghi le informazioni utili al lavoro ed al raggiungimento degli obiettivi •Si integra con gli altri, mantenendo relazioni positive con colleghi e responsabili •Mantiene il dialogo anche davanti a differenze di opinione
			2	Intermedio	•Partecipa attivamente al lavoro con i colleghi contribuendo al raggiungimento dell'obiettivo condiviso •Riconosce le competenze dei colleghi •Contribuisce alla costruzione di un clima di lavoro positivo •Agisce per ridurre le contrapposizioni e per individuare soluzioni condivise con gli interlocutori
			3	Avanzato	•Promuove la partecipazione di tutti al raggiungimento degli obiettivi condivisi •Incoraggia il contributo dei colleghi e ne valorizza l'apporto al lavoro comune •Ricerca e promuove sinergie per individuare soluzioni comuni e condivise •Si adopera per il superamento delle divergenze e delle conflittualità, facilitando l'integrazione dei diversi punti di vista
	Orientamento al servizio	Riconoscere le esigenze dei clienti/utenti interni ed esterni e adoperarsi per rispondervi al meglio adottando azioni mirate all'ascolto e all'individuazione dei bisogni, al monitoraggio della qualità percepita e identificando le priorità di intervento per il miglioramento dei servizi pubblici.	1	Base	•Dimostra attenzione alle esigenze dei clienti/utenti interni ed esterni •Pone domande per approfondire le esigenze del cliente/utente così da comprenderle al meglio •Si attiva per fornire risposte alle aspettative dei clienti/utenti •In caso di insoddisfazione del cliente/utente, si attiva immediatamente per trovare una soluzione
			2	Intermedio	•Comprende le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti •Crea continui momenti di contatto e si mostra disponibile al dialogo con clienti/utenti •Elabora e concorda soluzioni in linea con le aspettative e i parametri di soddisfazione del cliente/utente •Monitora il grado di soddisfazione del cliente/utente e riconosce quando è necessario apportare miglioramenti
			3	Avanzato	•Comprende ed anticipa le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti, immedesimandosi nella loro situazione •Si adopera per delineare soluzioni adeguate e personalizzate rispetto alle esigenze del cliente/utente •Monitora la qualità percepita del servizio erogato, verificando il grado di soddisfazione del cliente/utente •Identifica le priorità di intervento per il miglioramento della qualità del servizio reso all'utenza/clientela

Realizzare il valore pubblico	Gestione delle emozioni	Riconoscere le proprie emozioni e il loro effetto sulla vita lavorativa, fronteggiando le situazioni di pressione, difficoltà, conflitto, crisi o incertezza con equilibrio, calma e lucidità, al fine di ridurre eventuali impatti negativi sulla prestazione e sulle relazioni.	1	Base	•Riconosce i propri stati emotivi •Nelle situazioni di stress controlla le proprie reazioni emotive negative •Nei momenti di pressione e difficoltà, se necessario, si attiva per chiedere supporto •Mantiene la giusta distanza relazionale anche in situazioni di difficoltà emotiva
			2	Intermedio	•Dimostra consapevolezza delle proprie emozioni •Calibra l'intensità e l'espressione delle sue emozioni in relazione alle diverse situazioni •Nelle situazioni di stress o pressione, ricerca modalità per limitare l'impatto negativo delle sue emozioni sulle attività lavorative •Mantiene modalità relazionali positive anche a fronte di conflitti
			3	Avanzato	•Comprende l'impatto delle proprie emozioni sulle relazioni e sullo svolgimento delle attività •Affronta le situazioni incerte o sfidanti mantenendo la calma e la lucidità •Si impegna per mantenere un comportamento efficace e una prestazione inalterata anche in presenza di forti carichi emotivi o stress •Gestisce efficacemente le relazioni anche nei momenti di tensione, conflittualità o forte coinvolgimento emotivo
	Affidabilità	Portare avanti il lavoro seguendo le procedure e tenendo fede agli impegni presi nell'interesse dell'amministrazione, facendosi carico delle attività da svolgere con serietà e senso di responsabilità.	1	Base	•Lavora rispettando le regole e le procedure organizzative •Porta avanti il suo lavoro seguendo le indicazioni ricevute •Svolge i compiti previsti rispettando gli impegni presi •Rispetta le consegne e le scadenze
			2	Intermedio	•Incoraggia gli altri a seguire le regole e le procedure organizzative •Porta avanti il suo lavoro seriamente nell'interesse dell'amministrazione •Gestisce responsabilmente i margini di discrezionalità previsti •Si assume la responsabilità del proprio lavoro in coerenza con le scadenze e i risultati attesi
			3	Avanzato	•Assume un comportamento coerente con le regole e i valori dell'ente, fungendo da modello per gli altri •Si assume la responsabilità del lavoro proprio e degli altri, anche in caso di errori •Opera in modo coerente e responsabile guadagnandosi la fiducia degli interlocutori •Garantisce lo svolgimento delle attività proprie e altrui nei tempi previsti, per tener fede agli impegni presi
	Accuratezza	Svolgere le proprie attività con precisione, metodo e attenzione riducendo il rischio di errori, così da produrre risultati di qualità coerenti con le aspettative dell'organizzazione.	1	Base	•Opera in modo sistematico e ordinato nell'esecuzione dei compiti assegnati •Utilizza strumenti di lavoro a supporto delle proprie attività, così da lavorare in modo strutturato •Verifica il proprio lavoro, se sollecitato •Produce output completi e precisi
			2	Intermedio	•Definisce un metodo di lavoro rigoroso e funzionale al corretto svolgimento delle sue attività •Agisce nel rispetto degli standard qualitativi e quantitativi richiesti •Controlla più volte l'esattezza delle informazioni e la precisione del proprio lavoro •Si attiva per correggere eventuali errori o scostamenti dagli standard attesi
			3	Avanzato	•Garantisce, nel proprio lavoro, livelli elevati di precisione e di qualità, a volte in modo superiore agli standard richiesti •Effettua costantemente verifiche sull'andamento delle attività di suo presidio, utilizzando gli indicatori disponibili per il monitoraggio •Individua nuovi strumenti e nuove modalità per prevenire il rischio di errore •Individua gli errori, ne comprende le cause e attiva prontamente azioni correttive e migliorative
	Iniziativa	Attivarsi in modo propositivo e cogliere le opportunità senza attendere input esterni, così da influenzare gli eventi, piuttosto che reagire ad essi.	1	Base	•Svolge le attività che gli vengono affidate senza necessità di ulteriori sollecitazioni •Vede come opportunità la possibilità di svolgere nuove attività •Propone idee e osservazioni su come svolgere le sue attività •Si mantiene attivo/a e interessato/a al suo lavoro
			2	Intermedio	•Propone attività da realizzare nell'ambito del proprio ruolo •Accoglie positivamente incarichi impegnativi •Propone continuamente idee e osservazioni nell'ambito della sua area di competenza •Trova autonomamente nuovi stimoli nel suo lavoro
			3	Avanzato	•Propone attività da realizzare anche al di là del proprio ruolo riconoscendone i vantaggi possibili •Si propone per svolgere attività nuove e incarichi impegnativi •Avanza continuamente idee, osservazioni e soluzioni per il proprio settore di appartenenza •Trova nuove modalità per rendere più stimolante il suo lavoro e quello degli altri
	Orientamento al risultato	Agire con determinazione al fine di indirizzare costantemente la propria attività al conseguimento degli obiettivi previsti e migliorare costantemente gli standard qualitativi dell'azione pubblica, investendo energie per il superamento di eventuali difficoltà.	1	Base	•Investe energia e impegno nelle attività di sua competenza •Garantisce il completamento dei compiti che gli vengono affidati •Agisce con tenacia anche a fronte di difficoltà •Lavora facendo riferimento a standard di prestazione definiti
			2	Intermedio	•Investe energia e impegno nelle attività di sua competenza andando anche oltre e quanto richiesto, se necessario •Garantisce il conseguimento dell'obiettivo assegnato •Mantiene l'impegno anche in presenza di ostacoli o criticità, perseverando nel raggiungimento del risultato
			3	Avanzato	•Investe energie ed incoraggia gli altri a farlo, nell'interesse dell'amministrazione •Si assegna obiettivi sfidanti e raggiungibili per migliorare la performance dell'ente •A fronte di imprevisti, ostacoli e difficoltà modifica la strategia di azione assicurando il raggiungimento del risultato •Si impegna costantemente per migliorare gli standard di qualità dell'azione pubblica
Gestire le risorse pubbliche	Gestione dei processi	Strutturare processi di lavoro, pianificando, gestendo e monitorando efficacemente le attività, tenendo conto di vincoli/opportunità e in coerenza con gli obiettivi da perseguire.	1	Base	•Suddivide le attività da svolgere in fasi di lavoro coerenti con gli obiettivi di breve periodo •Applica modalità e strumenti di lavoro coerenti con gli obiettivi di breve termine da raggiungere •Organizza le attività tenendo conto dei vincoli presenti nel suo ambito •Monitora gli avanzamenti del processo di lavoro a lui assegnato
			2	Intermedio	•Programma le attività da svolgere coerentemente con gli obiettivi di breve-medio periodo •Definisce modalità e strumenti di lavoro coerenti con gli obiettivi da raggiungere •Elabora piani di lavoro tenendo conto di vincoli e opportunità presenti nella struttura •Individua ed utilizza indicatori a supporto del monitoraggio dei processi di lavoro
			3	Avanzato	•Pianifica i processi di lavoro sulla base delle strategie dell'ente di medio-lungo periodo •Organizza i processi di lavoro tenendo conto di vincoli, opportunità e possibili imprevisti nel contesto •Rimodula piani e programmi di lavoro in funzione delle mutate condizioni del contesto •Monitora costantemente e in modo strutturato i processi ed il contesto così da anticipare eventuali criticità
	Guida del gruppo	Coordinare e coinvolgere il gruppo per il raggiungimento degli obiettivi, assegnando le attività, favorendo l'inclusione, promuovendo la circolarità della comunicazione e il lavoro di squadra anche a distanza.	1	Base	•Trasmette al gruppo gli obiettivi dell'ufficio •Fornisce indicazioni chiare sulle attività da svolgere •Comunica al gruppo le informazioni utili allo svolgimento del lavoro •È attento al rispetto delle pari opportunità contrastando eventuali discriminazioni
			2	Intermedio	•Coinvolge il gruppo negli obiettivi da raggiungere •Assegna le attività ai singoli in coerenza con gli obiettivi del gruppo •Facilita lo scambio e la condivisione di informazioni nel gruppo •Stimola attivamente l'apporto di tutti, favorendo l'inclusione
			3	Avanzato	•Definisce e coinvolge il gruppo negli obiettivi generali e nelle strategie della struttura •Coordina le attività del gruppo, sia in presenza che a distanza •Promuove lo scambio e la condivisione di informazioni, favorendo il lavoro di squadra •Valorizza le differenze individuali come risorsa del gruppo
	Sviluppo dei collaboratori	Riconoscere i bisogni e valorizzare le differenti caratteristiche, risorse e contributi dei collaboratori, favorendone la crescita, l'apprendimento e la motivazione attraverso la valutazione, il feedback, il riconoscimento e la delega, nel rispetto dei principi di trasparenza ed equità organizzativa.	1	Base	•Conosce le competenze di cui i suoi collaboratori sono portatori •Fornisce riscontri ai propri collaboratori in merito al lavoro svolto •Delega attività e compiti, esplicitando i risultati attesi •Fornisce ai collaboratori opportunità di apprendimento e aggiornamento professionale
			2	Intermedio	•Riconosce le caratteristiche e le specificità dei diversi collaboratori •Fornisce feedback chiari e puntuali sulle attività svolte •Delega attività e responsabilità ai collaboratori commisurate alle loro competenze •Sostiene la motivazione e la crescita dei collaboratori con metodi e azioni mirate
			3	Avanzato	•Riconosce i bisogni e le caratteristiche dei singoli collaboratori e li valorizza •Attua processi di valutazione equi e trasparenti, fornendo feedback puntuali e costruttivi •Delega compiti e responsabilità a supporto della crescita e della motivazione dei collaboratori •Struttura percorsi personalizzati di apprendimento e crescita dei collaboratori per promuoverne la motivazione e l'ingaggio
		Gestire le risorse economico-finanziarie, strumentali e tecnologiche secondo criteri di efficienza e	1	Base	•È attento/a evitare gli sprechi di risorse economiche e materiali dell'amministrazione •Lavora mostrando attenzione alla tutela dei beni materiali e strumentali dell'amministrazione •Rispetta i criteri di impiego delle risorse dettati dall'organizzazione •Imposta le sue attività usando al meglio le risorse materiali e strumentali a disposizione

	Ottimizzazione delle risorse	di efficacia, così da massimizzarne il valore.	2	Intermedio	•È consapevole dell'impatto della propria attività sulla dimensione economico finanziaria dell'ente •Gestisce in modo razionale ed efficiente le risorse materiali (spazi, strumentazioni) che ha a disposizione •Contribuisce alla definizione dei criteri di efficienza ed efficacia per l'impiego delle risorse dell'ente •Monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate
			3	Avanzato	•Fa analisi di previsione circa futuri costi e ricavi •Identifica nuove modalità per un impiego più efficiente delle risorse materiali (spazi, strumenti e tecnologie) •Individua criteri per valorizzare le risorse economiche, strumentali e materiali gestite, in linea con le strategie dell'ente •Monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate individuando azioni correttive per migliorare l'efficienza economica dei processi

Area	Comportamento	Descrizione comportamento	Livello atteso		
			N.	Livello	Indicatori di comportamento
Capacità di valutazione dei collaboratori	Capacità di valutazione dei collaboratori	Utilizzare la valutazione come leva per: - orientare l'azione dei gruppi di lavoro verso il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione - sostenere la crescita e lo sviluppo professionale dei collaboratori	1	Base	•Comunica gli obiettivi e i comportamenti attesi ai propri collaboratori •Gestisce i colloqui di valutazione con i dipendenti •Garantisce un'adeguata differenziazione delle valutazioni •Rispetta i tempi del ciclo della performance nelle fasi ex ante, in itinere ed ex post
			2	Intermedio	•Comunica gli obiettivi e i comportamenti attesi ai propri collaboratori •Gestisce i colloqui di valutazione con i dipendenti •Fornisce la motivazione scritta delle valutazioni dei comportamenti al livello "Eccellente" e al livello "Migliorabile" o "Insoddisfacente" •Garantisce un'adeguata differenziazione delle valutazioni •Rispetta i tempi del ciclo della performance nelle fasi ex ante, in itinere ed ex post
			3	Avanzato	•Comunica gli obiettivi e i comportamenti attesi ai propri collaboratori entro i primi 2 mesi dell'anno •Gestisce i colloqui di feedback intermedi •Gestisce i colloqui di valutazione con i dipendenti •Fornisce la motivazione scritta delle valutazioni dei comportamenti al livello "Eccellente" e al livello "Migliorabile" o "Insoddisfacente" •Garantisce un'adeguata differenziazione delle valutazioni, condividendo i criteri di valutazione con gli altri valutatori •Rispetta i tempi del ciclo della performance nelle fasi ex ante, in itinere ed ex post