

FRAMEWORK DELLE COMPETENZE TRASVERSALI DEL PERSONALE NON DIRIGENZIALE (FONTE: ELABORAZIONE SNA 2023)				
AREE	COMPETENZE	INDICATORI DI COMPORTAMENTO		
		LIVELLO 1 (ruoli di minore complessità) PROGRESSIONE da Area Operatori (ex cat. A) a Area Operatori esperti (ex cat. B)	LIVELLO 2 (ruoli di media complessità) PROGRESSIONE da Area Operatori esperti (ex cat. B) a Area Istruttori (ex cat. C)	LIVELLO 3 (ruoli di alta complessità) PROGRESSIONE da Area Istruttori (ex cat. C) a Area Funzionari e Elevata Qualificazione (ex cat. D)
Capire il contesto pubblico	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.	Riconosce le situazioni critiche e problematiche del suo lavoro	Si accorge di eventuali situazioni critiche o problematiche, definendone il perimetro	Anche davanti a problematiche complesse, si focalizza sugli elementi rilevanti e sulle potenziali conseguenze
		Raccoglie informazioni utili a comprendere meglio il problema	Approfondisce l’analisi raccogliendo dati e informazioni utili alla comprensione della situazione o del problema	Approfondisce l’analisi raccogliendo in modo sistematico dati e informazioni necessari, valutandone qualità e completezza
		Identifica una possibile soluzione pratica al problema	Individua possibili alternative di soluzione del problema concrete e realizzabili	Nell’analisi del problema prende in considerazione diverse fonti di dati o informazioni
		È tempestivo nel comunicare il problema e la possibile ipotesi di soluzione	Propone tempestivamente ipotesi di soluzione coerenti con l'analisi effettuata	Propone tempestivamente soluzioni efficaci e potenzialmente innovative, coerenti con il contesto di riferimento
	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.	È consapevole delle proprie necessità di aggiornamento professionale	Apprende dall’esperienza nell’ottica di una più piena copertura del suo ruolo	Affronta le situazioni con spirito critico traendone insegnamento per sé e per gli altri
		Accetta i feedback per correggere eventuali errori	Accoglie positivamente i feedback per avere un ritorno sul proprio operato	Ricerca attivamente i feedback in un'ottica di miglioramento continuo
		Si concentra sull’acquisizione delle conoscenze e capacità tecniche necessarie al suo ruolo	Ricerca attivamente opportunità di apprendere cose nuove	Individua le modalità più funzionali per lo sviluppo delle sue competenze
		Coglie le opportunità di apprendimento quando si presentano	Struttura un progetto di crescita personale e professionale per la copertura del suo attuale ruolo	Struttura un progetto di crescita personale e professionale anche in virtù di un possibile avanzamento di carriera
			Partecipa attivamente al lavoro con i colleghi contribuendo al raggiungimento dell’obiettivo condiviso	Promuove la partecipazione di tutti al raggiungimento degli obiettivi condivisi
			Riconosce le competenze dei colleghi	Incoraggia il contributo dei colleghi e ne valorizza l’apporto al lavoro comune
Interagire nel contesto pubblico	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.	Fornisce un contributo al lavoro comune		Ricerca e promuove sinergie per individuare soluzioni comuni e condivise
		Condivide con i colleghi le informazioni utili al lavoro ed al raggiungimento degli obiettivi	Contribuisce alla costruzione di un clima di lavoro positivo	Si adopera per il superamento delle divergenze e delle conflittualità, facilitando l’integrazione dei diversi punti di vista
		Si integra con gli altri, mantenendo relazioni positive con colleghi e responsabili	Agisce per ridurre le contrapposizioni e per individuare soluzioni condivise con gli interlocutori	Comprende ed anticipa le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti, immedesimandosi nella loro situazione
		Mantiene il dialogo anche davanti a differenze di opinione		Si adopera per delineare soluzioni adeguate e personalizzate rispetto alle esigenze del cliente/utente
	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.	Dimostra attenzione alle esigenze dei clienti/utenti interni ed esterni	Comprende le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti	Monitora la qualità percepita del servizio erogato, verificando il grado di soddisfazione del cliente/utente
		Pone domande per approfondire le esigenze del cliente/utente così da comprenderle al meglio	Elabora e concorda soluzioni in linea con le aspettative e i parametri di soddisfazione del cliente/utente	Identifica le priorità di intervento per il miglioramento della qualità del servizio reso all’utenza/clientela
		Si attiva per fornire risposte alle aspettative dei clienti/utenti	Monitora il grado di soddisfazione del cliente/utente e riconosce quando è necessario apportare miglioramenti	Assume un comportamento coerente con le regole e i valori dell’ente, fungendo da modello per gli altri
		In caso di insoddisfazione del cliente/utente, si attiva immediatamente per trovare una soluzione		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
Realizzare il valore pubblico	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.	Lavora rispettando le regole e le procedure organizzative	Incoraggia gli altri a seguire le regole e le procedure organizzative	Investe energie ed incoraggia gli altri a farlo, nell’interesse dell’amministrazione
		Porta avanti il suo lavoro seguendo le indicazioni ricevute	Porta avanti il suo lavoro seriamente nell’interesse dell’amministrazione	Si assegna obiettivi sfidanti e raggiungibili per migliorare la performance dell’ente
		Svolge i compiti previsti rispettando gli impegni presi	Gestisce responsabilmente i margini di discrezionalità previsti	A fronte di imprevisti, ostacoli e difficoltà modifica la strategia di azione assicurando il raggiungimento del risultato
		Rispetta le consegne e le scadenze	Si assume la responsabilità del proprio lavoro in coerenza con le scadenze e i risultati attesi	Si impegna costantemente per migliorare gli standard di qualità dell’azione pubblica
	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.	Investe energia e impegno nelle attività di sua competenza	Investe energia e impegno nelle attività di sua competenza andando anche oltre quanto richiesto, se necessario	
		Garantisce il completamento dei compiti che gli vengono affidati	Garantisce il conseguimento dell’obiettivo assegnato	
		Agisce con tenacia anche a fronte di difficoltà	Mantiene l’impegno anche in presenza di ostacoli o criticità, perseverando nel raggiungimento del risultato	
		Lavora facendo riferimento a standard di prestazione definiti	Lavora per migliorare costantemente gli standard della sua prestazione	
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.	Suddivide le attività da svolgere in fasi di lavoro coerenti con gli obiettivi di breve periodo	Programma le attività da svolgere coerentemente con gli obiettivi di breve - medio periodo	Pianifica i processi di lavoro sulla base delle strategie dell’ente di mediolungo periodo
		Applica modalità e strumenti di lavoro coerenti con gli obiettivi di breve termine da raggiungere	Definisce modalità e strumenti di lavoro coerenti con gli obiettivi da raggiungere	Organizza i processi di lavoro tenendo conto di vincoli, opportunità e possibili imprevisti nel contesto
		Organizza le attività tenendo conto dei vincoli presenti nel suo ambito	Elabora piani di lavoro tenendo conto di vincoli e opportunità presenti nella struttura	Rimodula piani e programmi di lavoro in funzione delle mutate condizioni del contesto
		Monitora gli avanzamenti del processo di lavoro a lui assegnato	Individua ed utilizza indicatori a supporto del monitoraggio dei processi di lavoro	Monitora costantemente e in modo strutturato i processi ed il contesto così da anticipare eventuali criticità
	Sviluppo dei collaboratori 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.	Conosce le competenze di cui i suoi collaboratori sono portatori	Riconosce le caratteristiche e le specificità dei diversi collaboratori	Riconosce i bisogni e le caratteristiche dei singoli collaboratori e li valorizza
		Fornisce riscontri ai propri collaboratori in merito al lavoro svolto	Fornisce feedback chiari e puntuali sulle attività svolte	Attua processi di valutazione equi e trasparenti, fornendo feedback puntuali e costruttivi
		Delega attività e compiti, esplicitando i risultati attesi	Delega attività e responsabilità ai collaboratori commisurate alle loro competenze	Delega compiti e responsabilità a supporto della crescita e della motivazione dei collaboratori
		Fornisce ai collaboratori opportunità di apprendimento e aggiornamento professionale	Sostiene la motivazione e la crescita dei collaboratori con metodi e azioni mirate	Struttura percorsi personalizzati di apprendimento e crescita dei collaboratori per promuoverne la motivazione e l’ingaggio