

COMUNE DI LIVRAGA

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE TRIENNIO 2024/2026

SEZIONE 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

SOTTOSEZIONE 3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA LIVELLO RESPONSABILITA' ORGANIZZATIVA-FASCIA GRADAZIONE POSIZIONE ORGANIZZATIVA

In questa sottosezione è illustrato il modello organizzativo adottato dall'Amministrazione con i seguenti contenuti:

- organigramma : rappresentazione grafica della struttura organizzativa dell'Ente. Articolazione della stessa in servizi/uffici che evidenzia i ruoli i legami funzionali e gerarchici **_Allegato 3.1.1.**
- livelli di responsabilità organizzativa, n. di fasce per la gradazione degli incarichi di elevata qualificazione
- modello rappresentazione del profilo di ruolo
- assegnazione personale – **Allegato 3.1.2**

LIVELLI DI RESPONSABILITÀ ORGANIZZATIVA, N. DI FASCE PER LA GRADAZIONE DEGLI INCARICHI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE

Come previsto dal vigente Regolamento sull'ordinamento degli Uffici e dei servizi, l'articolazione organizzativa del Comune di Livraga, persegue obiettivi di massima semplificazione, attraverso la riduzione al minimo del numero delle unità organizzative, nonché di massima flessibilità, attraverso l'adattamento dell'assetto organizzativo alle mutevoli esigenze dell'ente. In relazione agli obiettivi innovativi e strategici individuati nel DUP ed al fine di meglio perseguire gli obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e di qualità dei servizi ai cittadini, l'attuale organizzazione dell'Ente potrà essere pertanto revisionata/modificata per adeguarsi a nuove sopraggiunte necessità.

La definizione dell'assetto organizzativo fornisce anche la base per l'individuazione delle responsabilità di direzione delle unità organizzative primarie (Servizi) e per l'attribuzione degli incarichi di Elevata Qualificazione. Al vertice dei "Servizi" vengono nominati i Responsabili apicali di area a cui compete "lo svolgimento di funzioni di direzione di unità organizzative di particolare complessità caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale ed organizzativa".

Entrando nel dettaglio, la scelta dell'Amministrazione riguarda la direzione di n.4 Servizi, al vertice vi è il Segretario Comunale, a cui compete altresì il coordinamento generale dell'intera struttura organizzativa dell'ente:

SERVIZI DEMOGRAFICI (ARCHIVIO- PROTOCOLLO- ANAGRAFE- STATO CIVILE – ELETTORALE – LEVA-CIMITERIO) - SERVIZI AMMINISTRATIVI (SEGRETERIA E SUPPORTO ORGANI ISTITUZIONALI- AFFARI GENERALI- CONTRATTI) - SERVIZI ALLA PERSONA (ANZIANI- MINORI- PUBBLICA ISTRUZIONE- SPORT-TEMPO LIBERO- CULTURA)

RESPONSABILE DEL SERVIZIO-TITOLARE DI INCARICO DI ELEVATA QUALIFICAZIONE	POSIZIONE VACANTE ATTRIBUITA AI SENSI DELLA L.388/2000 ART.53 AL SINDACO PRO TEMPORE
FASCIA GRADAZIONE POSIZIONE ORGANIZZATIVA	BASSA

N. RISORSE UMANE ASSEGNATE AL SERVIZIO	N.2
--	-----

SERVIZIO ECONOMICO FINANZIARIO (RAGIONERIA – CONTROLLO DI GESTIONE – ECONOMATO-TRIBUTI - PERSONALE - STATO ECONOMICO – GIURIDICO) - SERVIZIO INFORMATICO (INFORMATICO ED ELABORAZIONE DATI)

RESPONSABILE DEL SERVIZIO- TITOLARE DI INCARICO DI ELEVATA QUALIFICAZIONE	CATALANO GIUSEPPE
FASCIA GRADAZIONE POSIZIONE ORGANIZZATIVA	ALTA
N. RISORSE UMANE ASSEGNATE AL SERVIZIO	N.1

SERVIZIO TECNICO (SERVIZI MANUTENTIVI SUL TERRITORIO – CIMITERO - PROTEZIONE CIVILE – PATRIMONIO-VIABILITÀ) - SERVIZIO URBANISTICO (URBANISTICA - EDILIZIA PRIVATA ED EDILIZIA RESIDENZIALE PUBBLICA - SERVIZIO AMBIENTE ED ECOLOGIA (VERDE PUBBLICO – RIFIUTI –FOGNATURA-DEPURAZIONE) - ATTIVITÀ PRODUTTIVE (SPORTELLI UNICI DELLE IMPRESE) - SERVIZIO PREVENZIONE E PROTEZIONE D.LGS. N. 626/94

RESPONSABILE DEL SERVIZIO- TITOLARE DI INCARICO DI ELEVATA QUALIFICAZIONE	DIEGO COSTANTINI
FASCIA GRADAZIONE POSIZIONE ORGANIZZATIVA	ALTA
N. RISORSE UMANE ASSEGNATE AL SERVIZIO	N.2

MODELLO RAPPRESENTAZIONE DEL PROFILO DI RUOLO

In attuazione della disposizione normativa di cui all’art.6 ter , comma 1, del Dlgs 165/2001, il Ministro della Pubblica Amministrazione, di concerto con il Ministro dell’Economia e delle Finanze, con Decreto del 22/07/2022 pubblicato sulla G.U. n. 215 del 14/09/2022, ha emanato le linee di indirizzo per l’individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche.

Nelle linee guida viene fornito uno specifico glossario contenente alcune definizioni utili a chiarire il percorso di identificazione di un sistema di “competenze”, prima ancora dei nuovi profili professionali, che richiede di spostare l’attenzione da cosa viene fatto (mansioni e attività) a come vengono svolti i compiti e a quali conoscenze, capacità tecniche e comportamentali, nonché di quale profondità e ampiezza, siano indispensabili al loro svolgimento ottimale. In tale ambito, il “Profilo di ruolo” è la descrizione delle finalità, responsabilità e competenze che caratterizzano un determinato ruolo. Il “Ruolo” è il comportamento atteso dalla persona cui è affidata una posizione. Al punto 3 delle Linee guida, con l’intento di offrire un modello flessibile e univoco di rappresentazione del fabbisogno di personale, viene proposto un Modello di rappresentazione dei profili di ruolo. Il modello si basa sulla distinzione tra “processi caratterizzanti” e “processi di supporto”:

- I processi caratterizzanti realizzano la mission istituzionale e si distinguono in relazione all’area o alle aree di policy presidiate;
- I processi di supporto, invece, sono serventi rispetto ai processi caratterizzanti e sono trasversali al funzionamento dell’organizzazione.

I processi caratterizzanti, a loro volta, possono essere ricondotti nei seguenti raggruppamenti:

- i processi di regolazione, che attengono alla definizione di norme o regole che disciplinano il settore di policy presidiato dall’amministrazione;

- i processi di pianificazione, programmazione e/o progettazione di politiche, attività, servizi, che attengono al policy design;
- i processi di gestione delle attività e/o di erogazione delle prestazioni, che riguardano l'attività di produzione a diretto beneficio dell'utenza, anche attraverso la gestione di contratti con operatori di mercato;
- i processi legati all'esercizio di controlli, ispezioni e sanzioni, che riguardano l'attività di monitoraggio e vigilanza sulle aree di pertinenza.

I processi di supporto, invece, si suddividono nelle seguenti tipologie:

- i processi di gestione delle risorse economiche;
- i processi di gestione delle risorse umane;
- i processi di gestione delle risorse tecnologiche; - i processi di approvvigionamento; - i processi relativi ai servizi ausiliari;
- i processi di supporto alla governance.

Il decreto provvede altresì alla seguente identificazione dei ruoli:

- Ruoli operativi: racchiudono i ruoli di quanti, nelle diverse amministrazioni, sono addetti a fornire ausilio ai processi trasversali o a quelli caratterizzanti; normalmente, in termini di competenze e grado di autonomia, sono contraddistinti da:
 - competenze: basso grado di specializzazione tecnica, buona affidabilità, alta capacità di collaborazione;
 - autonomia: bassa autonomia nella definizione dei compiti e nel monitoraggio, alta supervisione diretta.
- Ruoli tecnici/di supporto; ricomprendono sia i ruoli connotati da un preciso contenuto tecnico che quelli più generalisti utilizzati in una o più fasi di un dato processo di lavoro; in entrambi i casi, in termini di competenze e grado di autonomia, sono contraddistinti da:
 - competenze: buona capacità tecnica, affidabilità e collaborazione.
 - autonomia: buona autonomia esercitata per attività di routine, alta supervisione diretta.
- Ruoli gestionali / di coordinamento: ricomprendono sia i ruoli con responsabilità diretta di gestione di un'attività o di una sequenza di attività di processo sia i ruoli caratterizzati dalla responsabilità che si esercita nel coordinamento di altre unità di personale; in entrambi i casi, in termini di competenze e grado di autonomia, sono contraddistinti da:
 - competenze: alta capacità tecnica, affidabilità, collaborazione e capacità di coordinamento e supervisione del lavoro di altri;
 - autonomia: alta autonomia esercitata anche per attività non di routine e gestione diretta di processi complessi, bassa supervisione diretta.

Infine nell'ambito della riforma del mercato del lavoro prevista nel PNRR, incentrata principalmente sull'individuazione delle competenze, intese come insieme delle conoscenze e delle capacità logico-tecniche, comportamentali nonché manageriali, per i profili che svolgono tali compiti, per il reclutamento e lo sviluppo del personale dipendente delle pubbliche amministrazioni, il Ministro per la Pubblica Amministrazione, in data 26/06/2023, ha adottato un apposito decreto con il quale viene definito un modello (c.d. Framework) di competenze trasversali per il personale non dirigente.

Per competenze trasversali (soft skill) dei dipendenti si intendono i "comportamenti organizzativi", ovvero le capacità trasversali e le attitudini individuali rilevanti per svolgere "con successo" il proprio lavoro. La definizione delle competenze tecnico-specialistiche è rimessa invece all'autonomia organizzativa e definita

in occasione della programmazione del fabbisogno di personale, in funzione delle loro caratteristiche e del profilo istituzionale.

In sostanza, i “requisiti di ruolo” richiesti nel pubblico impiego devono comprendere:

- l’insieme delle conoscenze e competenze tecnico-specialistiche, definite autonomamente da ciascuna amministrazione, necessarie per svolgere specifici compiti lavorativi (“cosa” deve essere fatto);
- i comportamenti organizzativi trasversali (soft skills), ovvero le capacità trasversali e le attitudini individuali, individuati dalle singole amministrazioni basandosi sul Framework ministeriale, per svolgere il lavoro in modo efficace (“come” deve essere fatto).

Il Framework di competenze è composto da 16 Competenze trasversali articolate in 4 Aree:

- Area “Capire il contesto pubblico”: Consapevolezza del contesto, Soluzione dei problemi, Consapevolezza digitale, Orientamento all’apprendimento
- Area “Interagire nel contesto pubblico”: Comunicazione, Collaborazione, Orientamento al servizio, Gestione delle emozioni
- Area “Realizzare il valore pubblico”: Affidabilità, Accuratezza, Iniziativa, Orientamento al risultato
- Area “Gestire le risorse pubbliche”: Gestione dei processi, Guida del gruppo, Sviluppo dei collaboratori, Ottimizzazione delle risorse

Per ciascuna competenza, con il DM 28/06/2023, gli indicatori comportamentali sono stati articolati su tre livelli, che fanno riferimento a diversi livelli di complessità rispetto all’espressione della competenza:

- il livello 1 è pensato per i ruoli in cui, rispetto all’ambito di espressione della specifica competenza, ci si attende un contributo prevalentemente operativo, che implica un minor grado di complessità e di autonomia;
- il livello 2 è pensato per ruoli in cui, sempre rispetto all’espressione di quella competenza, ci si attende un contributo di media complessità e autonomia;
- il livello 3 è pensato per ruoli in cui ci si attende una espressione della competenza ad elevata complessità e autonomia.

Come sopra detto, il modello di competenze trasversali basato sul Framework ministeriale, unitamente alle parti relative alle conoscenze e alle capacità tecniche-specialistiche, è utilmente utilizzato nei processi legati alla selezione e allo sviluppo del personale;

Nel Piao, in base alle attività o processi operativi di ciascuna area/settore/servizio/ufficio, i profili professionali, come già definiti in base al CCNL vengono ulteriormente dettagliati in profilo di ruolo e profilo di competenza, sulla base delle seguenti definizioni:

- Profilo professionale: insieme delle attività e caratteristiche che riempiono di contenuto la definizione di una figura professionale.
- Profilo di ruolo: è la descrizione delle finalità, responsabilità e competenze che caratterizzano un determinato ruolo.
- Profilo di competenza: insieme delle competenze necessarie per svolgere un determinato ruolo;

Si riporta il modello adottato dall’Ente che sarà completato e dettagliato per le figure inserite nelle programmazione triennale dei fabbisogni di personale allegato 3.3 del presente PIAO

AREA di INQUADRAMENTO da CCNL	PROFILO PROFESSIONALE/Servizio	Part Time/ Full Time	MODALITA' DI RECLUTAMENTO	ALTRO
Funzionario o Istruttore o Operatore esperto o Operatore	Specifico del servizio			

REQUISITI DI ACCESSO da declinare nel bando selettivo

- requisito previsto dal CCNL integrato con quanto previsto dal regolamento di assunzione da specificare nel bando di concorso

RAPPRESENTAZIONE DEL PROFILO DI RUOLO E DELLE COMPETENZE AI SENSI DEL DPCM 22/07/2022:

PROCESSO CARATTERIZZANTE o DI SUPPORTO	Come descritto nel paragrafo sopra riportato :MODELLO RAPPRESENTAZIONE DEL PROFILO DI RUOLO
PROFILO DI RUOLO	OPERATIVO/TECNICO GESTIONALE/O DI COORDINAMENTO
CONOSCENZE	Specifiche del servizio richiesto e definite nel Piano Triennale dei fabbisogni di personale
CAPACITA' TECNICHE	Tipiche del profilo professionale e definite nel Piano Triennale dei fabbisogni di personale
CAPACITA' COMPORTAMENTALI ovvero CAPACITA' TRASVERSALI	Definite sulla base del framework ministeriale sotto riportate per ciascuna area di inquadramento

SI RIPORTANO LE COMPETENZE TRASVERSALI AI SENSI DEL DM 28/06/2023 PUBBLICATO IL 09/08/2023 SUDDIVISE PER AREE DI INQUADRAMENTO QUALE BASE DI RIFERIMENTO PER DEFINIRE LE COMPETENZE DI CIASCUN PROFILO PROFESSIONALE

A)– AREA DEI FUNZIONARI E DELL'ELEVATA QUALIFICAZIONE

AREA "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
Livello	Indicatore
Livello 3	• 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.
Livello	Indicatore
Livello 3	• 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
Livello	Indicatore
Livello 3	• 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
Livello	Indicatore
Livello 3	• 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

AREA "INTERAGIRE NEL CONTESTO PUBBLICO"	
COMUNICAZIONE	Comunicare in modo chiaro ed efficace, adattando lo stile ai diversi contesti ed interlocutori; ascoltare e coinvolgere l'interlocutore.
Livello	Indicatore
Livello 3	• 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..
Livello	Indicatore
Livello 3	• 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.
Livello	Indicatore
Livello 3	• 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
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.
Livello	Indicatore
Livello 3	• 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

AREA "REALIZZARE IL VALORE PUBBLICO"	
AFFIDABILITA'	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.
Livello	Indicatore

Livello 3	• 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...
Livello	Indicatore
Livello 3	• 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.
Livello	Indicatore
Livello 3	• 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.
Livello	Indicatore
Livello 3	• 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

AREA "GESTIRE LE RISORSE PUBBLICHE"

Le competenze relative all'Area "Gestire le risorse pubbliche", e in particolare Guida del gruppo e Sviluppo dei collaboratori, trovano applicazione soprattutto con riferimento ai profili di ruolo più elevati del personale non dirigenziale che svolgono attività di coordinamento e gestione di persone - funzionari apicali, posizioni organizzative, elevate qualificazioni etc

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.
Livello	Indicatore
Livello 3	• 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.
Livello	Indicatore
Livello 3	• 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.
Livello	Indicatore
Livello 3	• 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
OTTIMIZZAZIONE DELLE RISORSE	Gestire le risorse economico-finanziarie, strumentali e tecnologiche secondo criteri di efficienza e di efficacia, così da massimizzarne il valore
Livello	Indicatore
Livello 3	• 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

B)– AREA DEGLI ISTRUTTORI

AREA "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
Livello	Indicatore
Livello 2	• 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
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.
Livello	Indicatore
Livello 2	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
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
Livello	Indicatore
Livello 2	• 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
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
Livello	Indicatore
Livello 2	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

AREA "INTERAGIRE NEL CONTESTO PUBBLICO"	
COMUNICAZIONE	Comunicare in modo chiaro ed efficace, adattando lo stile ai diversi contesti ed interlocutori; ascoltare e coinvolgere l'interlocutore.
Livello	Indicatore
Livello 2	Trasmette contenuti in modo chiaro ed esaustivo • 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
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..
Livello	Indicatore
Livello 2	• 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
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.
Livello	Indicatore
Livello 2	• 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
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.
Livello	Indicatore
Livello 2	• 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

AREA "REALIZZARE IL VALORE PUBBLICO"	
AFFIDABILITA'	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.
Livello	Indicatore
Livello 2	• 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
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...
Livello	Indicatore
Livello 2	• 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
INIZIATIVA	Attivarsi in modo propositivo e cogliere le opportunità senza attendere input esterni, così da influenzare gli eventi, piuttosto che reagire ad essi.
Livello	Indicatore
Livello 2	• 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
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.
Livello	Indicatore
Livello 2	• Investe energia e impegno nelle attività di sua competenza andando anche oltre 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 • Lavora per migliorare costantemente gli standard della sua prestazione

AREA "GESTIRE LE RISORSE PUBBLICHE"	
Le competenze relative all'Area "Gestire le risorse pubbliche", e in particolare Guida del gruppo e Sviluppo dei collaboratori, trovano applicazione soprattutto con riferimento ai profili di ruolo più elevati del personale non dirigenziale che svolgono attività di coordinamento e gestione di persone - funzionari apicali, posizioni organizzative, elevate qualificazioni etc	
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.
Livello	Indicatore

Livello 2	• 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
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.
Livello	Indicatore
Livello 2	• 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
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.
Livello	Indicatore
Livello 2	• 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
OTTIMIZZAZIONE DELLE RISORSE	Gestire le risorse economico-finanziarie, strumentali e tecnologiche secondo criteri di efficienza e di efficacia, così da massimizzarne il valore
Livello	Indicatore
Livello 2	• 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

C) AREA DEGLI OPERATORI ESPERTI

1) AREA "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
Livello	Indicatore
Livello 1	• Comprende le regole e le procedure del contesto in cui svolge la sua 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
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.
Livello	Indicatore
Livello 1	• 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
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
Livello	Indicatore
Livello 1	• 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
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
Livello	Indicatore
Livello 1	• 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)AREA "INTERAGIRE NEL CONTESTO PUBBLICO"	
COMUNICAZIONE	Comunicare in modo chiaro ed efficace, adattando lo stile ai diversi contesti ed interlocutori; ascoltare e coinvolgere l'interlocutore.
Livello	Indicatore
Livello 1	• 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

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..
Livello	Indicatore
Livello 1	• 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
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.
Livello	Indicatore
Livello 1	• 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
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.
Livello	Indicatore
Livello 1	• 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

3)AREA "REALIZZARE IL VALORE PUBBLICO"	
AFFIDABILITA'	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.
Livello	Indicatore
Livello 1	• 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
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...

Livello	Indicatore
Livello 1	• 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
INIZIATIVA	Attivarsi in modo propositivo e cogliere le opportunità senza attendere input esterni, così da influenzare gli eventi, piuttosto che reagire ad essi.
Livello	Indicatore
Livello 1	• 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
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.
Livello	Indicatore
Livello 1	• 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

4) AREA "GESTIRE LE RISORSE PUBBLICHE"

Le competenze relative all'Area "Gestire le risorse pubbliche", e in particolare Guida del gruppo e Sviluppo dei collaboratori, trovano applicazione soprattutto con riferimento ai profili di ruolo più elevati del personale non dirigenziale che svolgono attività di coordinamento e gestione di persone - funzionari apicali, posizioni organizzative, elevate qualificazioni etc

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.
Livello	Indicatore
Livello 1	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
GUIDA AL 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.
Livello	Indicatore
Livello 1	• 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
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.
Livello	Indicatore
Livello 1	• 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
OTTIMIZZAZIONE DELLE RISORSE	Gestire le risorse economico-finanziarie, strumentali e tecnologiche secondo criteri di efficienza e di efficacia, così da massimizzarne il valore
Livello	Indicatore
Livello 1	• È attento/a 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