



POR FSE – REGIONE CAMPANIA

ASSE VII – CAPACITÀ ISTITUZIONALE

Programma Integrato di interventi per favorire lo sviluppo della
Capacità Istituzionale delle Amministrazioni della Regione Campania

Linea 1

Azione Analisi e Bilancio delle Competenze

ALLEGATO 1

“CATALOGO DELLE COMPETENZE TECNICHE ED
ORGANIZZATIVE: DESCRITTORI E GRADING”

IL CATALOGO DELLE COMPETENZE TECNICHE

AREA	N°	COMPETENZA	DESCRIZIONE
NORMATIVA	1	Ordinamento comunitario di riferimento	Racchiude le conoscenze e l'applicazione delle fonti comunitarie che disciplinano l'assetto, le competenze, le funzioni dell'Unione Europea e delle norme dell'ordinamento comunitario (regolamenti, direttive, decisioni, raccomandazioni, pareri, ecc) che regolano l'operato dell'amministrazione riguardo a temi che investono il lavoro del proprio ambito di riferimento.
	2	Ordinamento nazionale di riferimento	Racchiude le conoscenze e l'applicazione delle fonti nazionali che disciplinano l'assetto, le competenze, le funzioni dello Stato italiano e delle norme che regolano l'operato dell'amministrazione riguardo a temi che investono il lavoro del proprio ambito di riferimento.
	3	Ordinamento regionale di riferimento	Racchiude le conoscenze e l'applicazione delle fonti regionali che disciplinano l'assetto, le competenze, le funzioni della Regione Campania e delle norme che regolano l'operato dell'amministrazione riguardo a temi che investono il lavoro del proprio ambito di riferimento.
	4	Tecnica legislativa	Racchiude la conoscenza e l'applicazione dell'insieme di principi, metodi e prescrizioni per la formulazione formale e sostanziale dei testi normativi.
	5	Tecniche di drafting	Racchiude la conoscenza e l'applicazione dell'insieme di regole e metodi redazionali diretti a migliorare la qualità testuale e tecnica di un atto normativo.
	6	Tecniche e strumenti di AIR legislativo	Racchiude le conoscenze e l'applicazione degli strumenti di lavoro e delle procedure da utilizzare all'interno del ciclo della regolazione, per la valutazione preventiva degli effetti (in termini di vantaggi e svantaggi) che

			l'introduzione di una nuova norma ha sui comportamenti e le attività di cittadini, imprese e pubbliche amministrazioni.
TECNICA AMMINISTRATIVA	7	Genio rurale	Racchiude la capacità di identificare e descrivere le caratteristiche significative dei contesti ambientali per, se necessario, intervenire nel rilievo topografico e nelle interpretazioni dei documenti riguardanti le situazioni ambientali e territoriali.
	8	Gestione delle Risorse Ambientali e Tecniche di Risanamento	Racchiude le capacità di identificare, analizzare, progettare e valutare gli interventi tecnologici e di processo per il recupero e la gestione della qualità ambientale, finalizzata al risanamento di ambienti contaminati ed alla riduzione dell'impatto delle attività civili ed industriali.
	9	Gestione delle Risorse non rinnovabili e riduzione dell'impatto ambientale dell'attività agricola	Racchiude le conoscenze e l'utilizzo efficace delle risorse per ridurre lo sfruttamento complessivo delle risorse naturali non rinnovabili in modo da ridurre l'impatto ambientale nello svolgimento delle attività agricole.
	10	Gestione tecnico-amministrativa: concessioni, abilitazioni, autorizzazioni	Racchiude le conoscenze e le tecniche per l'accertamento della sussistenza dei presupposti normativi e amministrativi richiesti per l'avvio delle attività da parte di soggetti terzi riguardanti concessioni, abilitazioni e autorizzazioni.
	11	Metodi e strumenti di tecnica amministrativa	Si riferisce alla conoscenza e alla capacità di utilizzo degli elementi formali, contenutistici e strutturali degli atti amministrativi; delle tecniche di redazione, stesura e comunicazione dei medesimi.
	12	Principi e tecniche di interpretazione delle norme	Si riferisce alla conoscenza e all'applicazione delle modalità e dei procedimenti con cui si chiariscono e si stabiliscono il significato delle norme in vista della loro applicazione ai casi concreti.
	13	Rendicontazione	Si riferisce alla capacità di saper rendere conto con appropriata documentazione di supporto e l'impiego di un'adeguata metodologia, dell'attività svolta in un determinato periodo di tempo o in un progetto.

	14	Semplificazione amministrativa	Si riferisce alla conoscenza e all'applicazione degli istituti di semplificazione previsti dalla normativa in vigore ai fini dello snellimento dell'attività amministrativa e della riduzione degli adempimenti incombenti sui cittadini.
	15	Tecnica di gestione degli appalti, delle forniture e dei contratti	Racchiude le conoscenze giuridiche, amministrative, tecniche ed economiche necessarie per garantire la correttezza delle procedure di gara dei contratti, l'identificazione della corretta architettura dei bandi e delle formule di aggiudicazione degli appalti.
	16	Tecniche e strumenti di controllo tecnico-amministrativo e auditing su procedure/processi	Racchiude la conoscenza e l'applicazione di procedure e metodologie istruttorie funzionali alle attività di controllo e di valutazione della legittimità, della conformità e della regolarità delle procedure, dei processi e delle operazioni. Nonché della verifica dell'efficace funzionamento del sistema di gestione e di controllo.
	17	Tecniche e strumenti di gestione dei livelli di servizio contrattuali	Racchiude la conoscenza e l'applicazione di efficaci strumenti di regolazione in grado di assicurare che i servizi erogati dalle società/soggetti affidatari dei servizi pubblici locali rispettino la qualità e l'adeguatezza delle prestazioni, l'efficienza ed economicità della gestione e la tutela degli utenti e dell'ambiente.
	18	Tutela e interventi territorio rurale, sanità, produzioni vegetali	Racchiude la capacità di implementare le politiche agricole regionali attraverso interventi di valorizzazione del territorio rurale, lo sviluppo delle produzioni vegetali ed animali, garantendo le misure a tutela della qualità dei prodotti agricoli dal punto di vista ambientale e sanitario.
	19	Valutazione di Impatto Ambientale	Si riferisce alla capacità di formulare un giudizio di compatibilità, sugli effetti che una determinata attività di pianificazione o di progetto di un'opera avrà sull'ambiente globale, inteso come l'insieme delle attività umane e delle risorse naturali.
CONTABILITÀ, FINANZA E CONTROLLO	20	Budget degli investimenti	Racchiude le conoscenze legate all'utilizzo dello strumento di programmazione, articolato per centri di responsabilità, che evidenzia gli obiettivi economico-finanziari da realizzare nel prossimo esercizio, nonché le risorse da impiegare.

21	Contabilità economico - patrimoniale	Si riferisce alla capacità di predisporre la rendicontazione dei risultati della gestione finanziaria, finalizzata a rilevare costi e ricavi derivanti dalle transazioni poste in essere da una amministrazione pubblica.
22	Contabilità Pubblica	Si riferisce alla capacità di applicazione dell'insieme di norme che regolano l'acquisizione, la conservazione, l'impiego delle risorse economiche, la redazione del bilancio e le attività di controllo da parte di una pubblica amministrazione.
23	Contabilità Pubblica europea	Si riferisce alla capacità di applicazione dell'insieme di norme dell'Unione Europea che vincolano in modo incisivo le politiche di contabilità pubblica degli Stati membri al fine di garantire la stabilità del mercato unico, prevedendo l'armonizzazione delle politiche economiche.
24	Finanza e tributi Enti Locali	Racchiude le conoscenze legate all'applicazione e regolamentazione della risorse proprie e derivate degli Enti Locali che assicurano il proprio funzionamento, la gestione e l'erogazione dei servizi loro affidati.
25	Finanza innovativa	Si riferisce alla capacità di individuare e gestire nuove modalità di erogazione dei finanziamenti rese possibili dall'introduzione di strumenti alternativi (come le operazioni di venture capital, cartolarizzazione, project financing, ecc.), avendo contezza dei rischi riconducibili alla effettiva convenienza economica di tali operazioni.
26	Metodi di analisi degli investimenti	Si riferisce alla conoscenza e alla capacità di impiego delle metodologie maggiormente condivise, nella teoria e nella prassi valutativa, per la misura dell'opportunità e dell'efficacia (in termini di costi-benefici) degli investimenti.
27	Metodi di controllo economico di gestione	Si riferisce alle conoscenze e alla capacità di utilizzo, nell'analisi delle dinamiche della produttività amministrativa, degli strumenti più adeguati (contabilità generale, analisi di bilancio, contabilità analitica, budgeting, reporting, ecc.) per accertare il corretto conseguimento degli

			obiettivi stabiliti in fase di pianificazione operativa.
	28	Principi e tecniche di fund raising	Si riferisce alla capacità di sviluppare e gestire programmi di fund raising nelle diverse fasi di realizzazione: individuazione del progetto e degli obiettivi che si intendono realizzare, individuazione dei potenziali soggetti da coinvolgere, identificazione degli strumenti e delle modalità di partecipazione alla realizzazione del progetto, creazione dei piani delle attività ecc.
	29	Tecniche di analisi economico - finanziaria	Racchiude le conoscenze relative all'analisi di budget e pianificazioni economico finanziarie, ai fini della valutazione dell'efficienza di un progetto.
	30	Tecniche di project management per la programmazione e gestione interventi sul patrimonio immobiliare	Si riferisce alla conoscenza e all'applicazione dell'insieme dei processi operativi che permettono di gestire il ciclo di vita degli interventi sui beni immobiliari regionali relativi: alla loro conservazione, recupero, valorizzazione e di far fronte alla complessità delle fasi amministrative, tecniche ed economiche degli stessi interventi.
	31	Patto di stabilità, regole e tecniche di consolidamento della spesa	Si riferisce alla conoscenza e all'applicazione della normativa e delle tecniche in materia di contenimento della spesa e di controllo delle politiche di bilancio, definite nel rispetto degli obblighi comunitari di stabilizzazione economica
PROGRAMMAZIONE E MONITORAGGIO E VALUTAZIONE	32	Analisi tecnica della progettazione stradale	Racchiude le conoscenze legate alla conoscenza di normative, teorie e tecniche rivolte alla concezione, progettazione, costruzione, adeguamento, gestione, manutenzione e controllo delle infrastrutture stradali intese come un insieme integrato
	33	Gestione e coordinamento delle attività di catalogazione partecipata	Racchiude le conoscenze e le capacità di gestire processi di catalogazione funzionanti attraverso la messa in rete delle informazioni bibliografiche.

34	Management dei flussi documentali	Racchiude l'insieme delle conoscenze necessarie per gestire i processi di organizzazione dei sistemi (anche informatici) dei flussi documentali, presidiandone l'integrazione con i processi ed i procedimenti dell'amministrazione
35	Metodi e tecniche di monitoraggio, controllo e valutazione della Salute e Sicurezza degli ambienti di lavoro	Racchiude l'insieme delle conoscenze per monitorare, controllare e valutare l'entità dei fattori di rischio per la salute negli ambienti di lavoro, nonché le norme giuridiche in materia di sicurezza nell'ambiente e nei luoghi di lavoro.
36	Metodi e tecniche di promozione del Benessere organizzativo	Racchiude le capacità di individuare e impiegare gli strumenti più idonei per promuovere gli interventi e le pratiche che possano contribuire al miglioramento lavorativo e alla promozione del benessere organizzativo inteso come benessere fisico, psicologico e sociale di tutti i lavoratori.
37	Metodi e tecniche di monitoraggio, controllo e valutazione dell'igiene, prevenzione e sicurezza sui luoghi di lavoro degli enti del sistema del servizio sanitario	Racchiude l'insieme delle conoscenze per monitorare, controllare e valutare l'entità dei fattori di rischio per la salute negli ambienti di lavoro degli enti del sistema del servizio sanitario. Si riferisce, inoltre, alle capacità di interpretare e applicare le norme giuridiche in materia di igiene, prevenzione e sicurezza nell'ambiente e nei luoghi di lavoro degli enti del sistema del servizio sanitario
38	Metodologie e tecniche di misurazione ed estimo catastale	Racchiude le conoscenze e le capacità per applicare correttamente diversi metodi estimativi catastali e redigere rapporti di valutazione basati su standard valutativi nazionali ed internazionali
39	Metodologie e tecniche educative e formative relative al mondo della scuola	Si riferisce alla capacità di programmare ed applicare diverse metodologie e tecniche educative e formative relative al mondo della scuola, anche utilizzando le più moderne tecnologie multimediali.
40	Modelli, metodi e sistemi di monitoraggio e Controllo di Gestione	Si riferisce alla conoscenza e alla capacità di utilizzo dei sistemi e dei metodi per la raccolta di informazioni codificate, registrate e aggiornate dei progetti al fine di evidenziarne gli andamenti, registrare gli scostamenti rispetto agli obiettivi previsti e alla qualità dei processi, sollecitandone al contempo la ricerca di opportune soluzioni.

41	Modelli, strumenti e tecniche di analisi degli impatti delle politiche pubbliche	Racchiude le conoscenze inerenti la valutazione d'impatto delle politiche pubbliche utilizzando sia approcci classici che innovativi, sapendo valutare interventi di sistema che cambiano in relazione ai contesti ed i settori di intervento
42	Modelli, strumenti e tecniche di marketing territoriale	Si riferisce alle conoscenze e alle capacità di utilizzo di quel complesso di attività che hanno quale specifica finalità la definizione di progetti, programmi e strategie volte a garantire lo sviluppo di un comprensorio territoriale nel lungo periodo.
43	Modelli, strumenti e tecniche di pianificazione e programmazione	Si riferisce alle conoscenze e alle capacità di utilizzo di quel complesso di attività che ha quale specifica finalità di fissare gli obiettivi di un sistema (territoriale, regionale, organizzativo) indicandone i mezzi, gli strumenti e le azioni per raggiungerli in una prospettiva di medio/lungo periodo.
44	Modelli, strumenti e tecniche di programmazione locale	Si riferisce alle conoscenze e alle capacità di utilizzo di tecniche e modelli in grado di promuovere, sviluppare, monitorare lo sviluppo locale, utilizzando strumenti normativi ed organizzativi, sapendo leggere il contesto socio economico e culturale del territorio e sapendolo integrare in un processo di rete.
45	Modelli, strumenti e tecniche di rilevazione, analisi e valutazione esigenze del territorio	Si riferisce alle conoscenze e alle capacità di utilizzo di modelli e tecniche di rilevazione diversificate per effettuare analisi di fabbisogni territoriali di carattere socio economico e culturale, valutando le opportunità di sviluppo del territorio di riferimento.
46	Modelli, strumenti e tecniche per la definizione del quadro conoscitivo e la comprensione dei trend evolutivi macro e micro economici, sociali e territoriali	Si riferisce alle conoscenze e alle capacità di utilizzo di modelli strumenti e tecniche per analizzare le esigenze di sviluppo e delle potenzialità del territorio, compresa la capacità di effettuare un'analisi multilivello dei punti di forza, delle carenze, delle opportunità e dei rischi, tendendo ad un'evoluzione sia di tipo micro che macro.
47	Progettazione opere pubbliche	Racchiude le conoscenze legate alla progettazione e monitoraggio in itinere ed ex post di tutte le fasi

		concernenti le procedure di realizzazione di opere pubbliche.
48	Progettazione, costruzione e manutenzione e gestione di cataloghi e inventari	Si riferisce alle capacità, anche attraverso l'utilizzo di strumenti informatici, di progettare, gestire e mantenere sistemi di catalogazione e di inventariazione.
49	Tecniche di impiantistica e collaudo	Si riferisce alle conoscenze e alle capacità tecniche di utilizzo, di collaborare nella installazione e messa a punto di diversi tipi di impianti; effettuare la regolazione anche in fase di collaudo; eseguire le verifiche nella ricerca di eventuali anomalie e loro riparazione; analizzare la documentazione tecnica, i capitolati e le specifiche del committente.
50	Tecniche di ricerche valutative	Si riferisce alle conoscenze e alle capacità di utilizzo di costruire ricerche attraverso una precisa metodologia che comprende l'individuazione dell'obiettivo, l'analisi del contesto, il disegno della ricerca e la valutazione e diffusione dei risultati.
51	Tecniche di valutazione della pianificazione territoriale e delle politiche abitative	Si riferisce alle conoscenze e alle capacità di utilizzo di tecniche adatte a applicare la pratica della pianificazione territoriale e delle politiche abitative di tutto ciò che entra nell'organizzazione umana e di ciò che lo circonda.
52	Tecniche e strumenti analisi di fattibilità e valutazione alternative	Si riferisce alle conoscenze e alle capacità di utilizzo di tecniche e strumenti per applicare criteri di analisi e modalità di confronto progettuale in merito alla fattibilità tecnica, amministrativa, finanziaria e alla convenienza economica di particolari progetti, azioni, o decisioni di investimento da parte delle amministrazioni pubbliche.
53	Tecniche e strumenti di governance	Si riferisce alla conoscenza e all'applicazione di modalità di regolazione dell'azione amministrativa e di gestione delle politiche pubbliche incentrate sul coinvolgimento, la partecipazione e la responsabilizzazione di una pluralità di attori pubblici e privati.

	54	Tecniche e strumenti di monitoraggio e valutazione	Si riferisce alle conoscenze e alle capacità di utilizzo di tecniche e strumenti operativi di monitoraggio, quali indicatori di impatto, di effetto e di risultato ai fini del monitoraggio e della valutazione di un progetto.
	55	Tecniche e strumenti di programmazione e pianificazione in materia di sistemi della mobilità e dei trasporti	Racchiude le conoscenze e le capacità di programmazione e pianificazione dei sistemi di mobilità e di trasporto per l'interesse della collettività, utilizzando tecniche e strumenti al fine di garantire: la funzionalità, l'equità, gli impatti economici, ambientali e di consenso da parte dei soggetti portatori di interesse.
ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO	56	Contributi tecnici in materia di infrastrutture di trasporto	Racchiude le conoscenze tecniche legate alla definizione dei piani annuali e pluriennali di investimento finalizzati ad ammodernare e potenziare il patrimonio di veicoli, infrastrutture, sovrastrutture ed arredi e la loro manutenzione ordinaria e straordinaria.
	57	Gestione attività di carattere tecnico e/o operativo connesse a situazioni emergenziali	Si riferisce alle conoscenze legate al monitoraggio del territorio, alla capacità di predisporre modelli organizzativi del soccorso, di agire secondo procedure da attuare rapidamente dando supporto alla Sala Operativa Regionale, ed attuando il coordinamento e la gestione degli interventi di emergenza, per promuovere contromisure adeguate alla risoluzione degli imprevisti con il minimo danno per sé e per gli altri.
	58	Gestione dei progetti	Si riferisce alla capacità di elaborare, implementare e gestire i progetti, anche finanziati con fondi comunitari, raggiungendone gli obiettivi, attraverso l'integrazione e il coordinamento delle risorse materiali e professionali, il presidio delle reti relazionali, tenendo conto del contesto di riferimento.
	59	Gestione istruttoria dei procedimenti in materia di infrastrutture di trasporto	Si riferisce alle conoscenze e alla capacità connesse legate alla gestione istruttoria dei procedimenti in materia di infrastrutture di trasporto. Racchiude le conoscenze legate alla analisi delle tematiche oggetto del procedimento, alla conoscenza del contesto normativo di

			<p>riferimento, alla determinazione degli attributi del servizio, del suo pricing e costing per farne attività di benchmarking.</p>
60	Metodi, strumenti, tecniche e processi di gestione e sviluppo Risorse Umane		<p>Si riferisce alla capacità di adottare tecniche e metodi di analisi dei processi lavorativi e del fabbisogno di personale e di definire gli obiettivi professionali e gli ambiti di competenze da sviluppare in coerenza con le strategie organizzative.</p>
61	Metodologie, strumenti e tecniche di disegno e reingegnerizzazione dei processi e delle procedure operative		<p>Si riferisce alla conoscenza e alla capacità di definire, avviare e portare a compimento il ridisegno complessivo dei processi, partendo dalla missione e dalle strategie ed agendo contestualmente su tutte le componenti dei processi stessi (flusso, organizzazione, personale, logistica, informazioni trattate).</p>
62	Organizzazione del servizio sanitario regionale		<p>Si riferisce alla capacità di presidiare le attività connesse all'esercizio delle funzioni di indirizzo, coordinamento e vigilanza nel campo della prevenzione, cura e riabilitazione di interesse sanitario e di concorrere all'elaborazione della programmazione sanitaria.</p>
63	Organizzazione del sistema di welfare regionale		<p>Si riferisce alla capacità di presidiare le attività connesse all'esercizio delle funzioni di indirizzo, coordinamento e vigilanza nel campo della prevenzione/assistenza rispetto alle politiche di welfare e di concorrere all'elaborazione della programmazione in tale ambito.</p>
64	Organizzazione dell'Amministrazione regionale e regolamenti		<p>Si riferisce alla capacità di individuare le procedure idonee affinché l'Amministrazione possa rispondere in modo adeguato e tempestivo al proprio mutevole contesto di riferimento, ottimizzare l'impiego delle risorse disponibili, creare condizioni interne di funzionamento che valorizzino il contributo delle risorse umane, nonché assicurare il collegamento dell'attività degli uffici.</p>

	65	Organizzazione e conduzione del cantiere edile	Si riferisce alla capacità di adoperare serie di studi, ricerche e accertamenti preventivi allo scopo di individuare tutti gli elementi in grado di apportare variazioni nell'organizzazione del cantiere e quindi capaci di influenzare il costo tecnico e organizzativo dell'opera e le variazioni dei livelli di sicurezza.
	66	Organizzazione e programmazione delle attività	Si riferisce alla capacità di saper organizzare e programmare in maniera autonoma il proprio lavoro, garantendo il raggiungimento degli obiettivi assegnati.
	67	Patrimonio bibliotecario e archivistico regionale e modelli di organizzazione e gestione degli stessi	Si riferisce alle conoscenze e alle capacità legate all'elaborazione, gestione e monitoraggio di azioni efficaci volte alla gestione ed organizzazione del patrimonio bibliotecario e archivistico regionale
	68	Sistemi museali, patrimonio culturale e paesaggistico e modelli di gestione degli stessi	Si riferisce alle conoscenze e alle capacità legate al saper elaborare e sviluppare azioni efficaci volte alla gestione ed organizzazione dei sistemi museali e del patrimonio culturale e paesaggistico.
	69	Sistemi teatrali e tematiche relative alla gestione e organizzazione dello spettacolo dal vivo e riprodotto	Si riferisce alle conoscenze e alle capacità legate all'elaborazione, gestione e monitoraggio dei progetti del sistema dello spettacolo dal vivo e riprodotto, ivi compresi i rapporti con le fondazioni regionali, con le istituzioni regionali di riferimento e con il MIBACT, per i progetti di competenza.
	70	Tecniche e strumenti di gestione delle Relazioni Sindacali	Si riferisce alle conoscenze e alla capacità di applicare le regole e le procedure di contrattazione sindacale necessarie ad una gestione efficace delle relazioni sindacali.
	71	Tecniche, strumenti e processi di amministrazione del personale	Si riferisce alle capacità di conoscere la normativa contrattuale relativa alle differenti tipologie di rapporto di lavoro, produrre la documentazione di ambito e comprendere le procedure necessarie alla gestione amministrativa del personale.
COMUNICAZIONE E INFORMAZIONE	72	Cerimoniale e pubbliche relazioni	Si riferisce alla capacità di cura dei rapporti istituzionali tra i diversi organi regionali e le realtà istituzionali esterne in ogni manifestazione in cui vi sia necessità ed assistenza organizzativa dei rapporti.

	73	Comunicazione con i diversamente abili o a soggetti con particolari difficoltà	Si riferisce alla conoscenza delle tecniche e delle strategie di comunicazione che possono essere messe in atto per facilitare l'inclusione dei soggetti che hanno difficoltà ad utilizzare i comuni canali comunicativi.
	74	Comunicazione integrata di impresa	Si riferisce alle conoscenze e alle capacità per costruire un approccio per il raggiungimento degli obiettivi di una campagna di marketing, attraverso un uso ben coordinato dei vari metodi promozionali come: strumenti e flussi di informazione, canali media, strumenti di comunicazione ecc., che consentono di sviluppare una corporate identity coerente ed efficace dell'organizzazione e dei suoi prodotti o servizi.
	75	Comunicazione interna e comunicazione organizzativa	Si riferisce alle conoscenze e alle capacità che, all'interno della comunicazione organizzativa, consenta di diffondere: informazioni, comunicati, dati, compiti all'interno di un'organizzazione.
	76	Comunicazione istituzionale	Si riferisce alle conoscenze e alle capacità che consentano di progettare e gestire l'attività comunicativa dell'istituzione che ha valore di manifestazione di volontà e che sia rilevante, anche se indiretta, ai fini dell'esercizio delle proprie funzioni. Ivi compresa la conoscenza e l'applicazione della normativa in materia di trasparenza, accesso agli atti e accesso civico.
	77	Comunicazione pubblicitaria e marketing	Si riferisce alla capacità di gestire i rapporti con gli utenti, valorizzando le attività dell'amministrazione, attraverso la costruzione di messaggi efficaci, caratterizzati da un contenuto appropriato, dalla scelta degli opportuni canali di comunicazione, modulati rispetto al target di riferimento.
	78	Organizzazione e gestione eventi	Si riferisce alla capacità di gestire le diverse fasi riguardanti l'organizzazione di un evento (meeting, convention, convegno, ecc): le attività preparatorie (briefing di progettazione, stesura del progetto, predisposizione di materiali, ecc) gli aspetti operativi (scelta della location, allestimento della sede, ecc), e quelli gestionali (controllo del budget, gestione dei relatori, ecc).

	79	Promozione, informazione ed educazione	Si riferisce alla capacità di definire le metodologie di comunicazione e i programmi per lo sviluppo di campagne di comunicazione istituzionale finalizzate alla promozione, l'informazione e l'educazione in vari ambiti (educazione sanitaria, sociale, ambientale, ecc).
	80	Scrittura per il web o per i social media	Si riferisce alla capacità di saper scrivere dei testi on line, adottando tutte le regole di editing necessarie ed utilizzando le tecniche indispensabili per facilitare l'utente nel trovare il testo redatto sui motori di ricerca.
	81	Tecniche di CRM (Communication Relationship Management)	Si riferisce alla capacità di sviluppare e utilizzare modalità innovative per la gestione delle relazioni con gli utenti incentrati sulla progettazione di contenuti e servizi personalizzati volti alla loro fidelizzazione.
	82	Tecniche di pubbliche relazioni	Si riferisce alla capacità di conoscere ed applicare le tecniche di comunicazione, marketing e pubbliche relazioni.
	83	Tecniche e strumenti di customer satisfaction	Si riferisce all'insieme di tecniche e strategie volte alla massimizzazione della soddisfazione della clientela, come saper progettare, costruire e realizzare percorsi finalizzati alla misurazione/realizzazione della soddisfazione degli utenti, attraverso la creazione di strumenti di rilevazione (questionari, check list, indagini qualitative), l'utilizzo di tecniche di campionamento, misurazione e raccolta ed analisi dei dati.
	84	Uso delle TIC (Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione)	Si riferisce alla capacità di saper usare gli strumenti necessari per favorire la circolazione delle informazioni, in particolare per quanto concerne l'informatica e le telecomunicazioni.
TECNOLOGIE DELL'INFORMAZIONE	85	Configurazione ed installazione ed ottimizzazione di sistemi informatici hardware e software	Si riferisce alle conoscenze e alle capacità di gestire le procedure di installazione e configurazione dei sistemi hardware e software (sistemi operativi, router, switch, modem, ecc.) e di identificare e risolvere le problematiche connesse al loro corretto funzionamento.
	86	Legimatica (studio e progettazione di strumenti e	Si riferisce alle conoscenze e alle capacità legate alla informatizzazione dell'intero processo di produzione normativa, dall'ideazione del

	tecniche informatiche d'ausilio alla produzione legislative	progetto legislativo alla formulazione del testo scritto.
87	Modelli e tecniche di disegno, gestione architetture sistemi informativi	Si riferisce alle conoscenze e alle capacità di utilizzare specifiche tecniche e modalità per la progettazione e la configurazione di reti informatiche coerenti con le esigenze di committenti e utenti e di definire e adottare procedure e strumenti per la diagnosi del funzionamento dell'infrastruttura di rete.
88	Modelli e tecniche di disegno, gestione e sviluppo basi di dati e datawarehouse ed elaborazioni statistiche	Si riferisce alle conoscenze e alle capacità legate alla progettazione e costruzione di archivi informatici che consentano, attraverso l'inserimento di adeguate relazioni, la raccolta e l'analisi dei dati dell'amministrazione.
89	Modelli e tecniche di progettazione interfaccia utente, usabilità, multimedialità	Si riferisce alle conoscenze e alle capacità necessarie per costruire applicazioni interattive, nell'ambito di siti web, interfacce adattabili ed adattive, applicazioni multimodali, interfacce per dispositivi mobili, caratterizzate da usabilità ed accessibilità.
90	Modelli e tecniche di sviluppo di sistemi informativi tramite internet	Si riferisce alle conoscenze e alle capacità necessarie per progettare e costruire un sistema informativo basato su web, riferendosi in particolare alla capacità di pianificare l'intero percorso, saper individuare e analizzare i requisiti, considerare i casi d'uso e l'interazione degli utenti per l'inserimento delle funzionalità.
91	Sistema informativo regionale per le materie di competenza	Si riferisce alle conoscenze e alle capacità necessarie per progettare/gestire l'architettura del sistema informativo regionale per le materie di competenza e le capacità di utilizzo degli strumenti tecnologici usati per la sua gestione.
92	Strumenti applicativi informatici di base	Si riferisce alle conoscenze e alle capacità di utilizzo relative ai principali sistemi operativi adottati nell'amministrazione e la capacità di navigare e ricercare di contenuti in internet; di gestire programmi di posta elettronica; di organizzare e archiviare file e cartelle; di strutturare, formattare e stampare documenti; di creare e gestire fogli di calcolo, elaborando dati e

			grafici; di predisporre presentazioni grafiche ed animate.
	93	Strumenti applicativi specifici Regione	Si riferisce alle conoscenze e alle capacità di utilizzo relative a specifiche applicazioni software dell'amministrazione regionale e la capacità di utilizzo delle funzionalità presenti.
	94	Strumenti e tecniche di web communication	Si riferisce alle conoscenze teoriche inerenti i modelli di comunicazione e i linguaggi specifici dei canali internet e mobile e alle capacità necessarie per costruire attività di comunicazione digitale, sviluppando ed ottimizzando la presenza in rete (di brand, di prodotto, ecc.).
	95	Strumenti web (internet e intranet)	Si riferisce alla capacità di navigare tra diverse tipologie di siti internet e ricercare contenuti e informazioni utilizzando facilmente più di un browser; di conoscere e utilizzare la rete intranet dell'amministrazione regionale.
LINGUA	96	Inglese	Si riferisce alla capacità di leggere e intendere testi in lingua inglese, di comprendere un discorso in lingua inglese, di parlare con la giusta pronuncia la lingua inglese, formulando concetti ed espressioni completi ed esaurienti. Parametrabile con il livello C1 del Common European Framework.
NORMATIVA DI AMBITO	97	Codice dei beni culturali e del paesaggio	Si riferisce alla conoscenza del Decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42 recante il "Codice dei beni culturali e del paesaggio", e delle seguenti successive modifiche.
	98	Contenzioso civile, penale, amministrativo, tributario e consulenza legale	Si riferisce alla conoscenza della normativa relativa ai seguenti ambiti disciplinari: contenzioso civile, penale, amministrativo, tributario e consulenza legale.
	99	Contrattualistica del lavoro	Si riferisce al grado di conoscenza della normativa relativa all'ambito disciplinare: contrattualistica del lavoro.
	100	Diritto del lavoro	Si riferisce al grado di conoscenza della normativa relativa al seguente ambito disciplinare: diritto del lavoro.

101	Diritto sindacale	Si riferisce al possesso di conoscenze specialistiche relative alla disciplina del diritto sindacale, con particolare riguardo a: le normative generali e quelle specifiche del pubblico impiego, la contrattazione collettiva e integrativa.
102	Disposizioni legislative e giurisprudenziali nelle materie di competenza della Regione	Si riferisce alla capacità di conoscere le innovazioni del Titolo V della Costituzione, i suoi limiti e saper applicare la potestà legislativa esclusiva alle materie di pertinenza regionale.
103	Legislazione nazionale e regionale in materia di imprese e servizi	Si riferisce alle conoscenze e alla capacità di applicare le disposizioni normative per razionalizzare i procedimenti e le azioni di competenza della Regione e rendere più semplice e diretto il rapporto tra amministrazione, cittadino, impresa. Nonché alla promozione dell'attività economica, di impresa e servizi, attraverso l'applicazione della normativa in materia di fund raising.
104	Legislazione nazionale e regionale in materia di turismo	Si riferisce alle conoscenze e alla capacità di applicare le disposizioni normative per definire e sostenere le azioni volte al rafforzamento, alla qualificazione e alla competitività del sistema turistico regionale.
105	Legislazione normativa e tecnica comunitaria, nazionale e regionale in materia di agricoltura, foreste, agroalimentare, caccia, pesca, acquacoltura	Si riferisce alle conoscenze e alle capacità di applicare le disposizioni normative per valorizzare la competitività e l'economia del sistema agricolo, agroalimentare, silvo-pastorale, di pesca e caccia, promuoverne lo sviluppo attraverso il progresso tecnologico di processo e di prodotto ed assicurare un utilizzo dei mezzi di produzione razionale e sostenibile.
106	Legislazione normativa e tecnica in materia di gestione di rifiuti	Si riferisce alle conoscenze e alle capacità di saper progettare/gestire/co-coordinare l'insieme delle politiche, procedure o metodologie volte a gestire l'intero processo dei rifiuti, dalla loro produzione fino alla loro destinazione finale coinvolgendo quindi la fase di raccolta, trasporto, trattamento (riciclaggio o smaltimento) fino al riutilizzo dei materiali di scarto, solitamente prodotti dall'attività umana, nel tentativo di ridurre i loro

		effetti sulla salute umana e l'impatto sull'ambiente.
107	Legislazione sulla tutela della biodiversità e sviluppo sostenibile	Si riferisce alle conoscenze e alle capacità di applicazione legate ad un insieme di principi generali e di procedure di controllo che favoriscono il riconoscimento, la tutela e il ripristino degli habitat naturali e seminaturali, la flora, la fauna e le forme naturali del territorio quali beni di rilevante interesse pubblico.
108	Metodologie e tecniche di analisi di fattibilità e di valutazione ex post della normativa	Si riferisce alla conoscenza e alla capacità di utilizzo delle tecniche in materia di qualità della normazione, che accompagnano la progettazione normativa prevedendo lo svolgimento di una attività di valutazione ex ante ed una valutazione ex post dell'impatto della loro attuazione.
109	Normativa (nazionale/regionale) in materia di difesa e tutela del territorio	Si riferisce alle conoscenze e alle capacità di utilizzo delle disposizioni finalizzate ad assicurare la tutela del suolo e del sottosuolo, il risanamento idrogeologico del territorio tramite la prevenzione dei fenomeni di dissesto, la messa in sicurezza delle situazioni a rischio e la lotta alla desertificazione.
110	Normativa (nazionale/regionale) in materia di lavori pubblici	Si riferisce alle conoscenze e alle capacità legate all'applicazione della disciplina giuridica vigente in materia di contratti e appalti pubblici per lavori ed opere pubbliche, forniture di beni e servizi che stabilisce caratteristiche, requisiti e procedure per l'affidamento degli contratti pubblici.
111	Normativa (nazionale/regionale) in materia di mobilità, trasporti e infrastrutture, logistica	Si riferisce alle conoscenze e alla capacità di applicazione della legislazione nazionale e regionale in materia di infrastrutture, trasporto e logistica coordinate ed integrate con altri strumenti di pianificazione.

	<p>112</p> <p>Normativa (nazionale/regionale) in materia di pianificazione territoriale ed urbanistica</p>	<p>Racchiude le conoscenze e le capacità di applicazione legate alle norme in materia di pianificazione territoriale e urbanistica intesa come l'insieme degli indirizzi e degli strumenti pubblici di governo delle trasformazioni del territorio, sia su scala nazionale che regionale, indirizzata al conseguimento di una migliore qualità dell'abitare, attraverso un uso delle risorse razionale, equo e sostenibile.</p>
	<p>113</p> <p>Normativa europea e nazionale in materia di fund raising</p>	<p>Si riferisce alla conoscenza e alla capacità di applicare le disposizioni normative europee e nazionali che regolamentano il ricorso, da parte della PA, ad attività e strumenti di fund raising (contratti di sponsorizzazione, accordi di collaborazione, convenzioni, ecc.) per il reperimento di risorse aggiuntive.</p>
	<p>114</p> <p>Normativa europea e nazionale sugli appalti</p>	<p>Si riferisce alle conoscenze e alle capacità di applicare le direttive comunitarie e nazionali in materia di contratti a titolo oneroso stipulati tra uno o più operatori economici e le amministrazioni pubbliche aggiudicatrici, per l'esecuzione di lavori, la fornitura di prodotti o la prestazione di servizi.</p>
	<p>115</p> <p>Normativa fiscale, civilistica e contabile per la gestione amministrativa del patrimonio immobiliare</p>	<p>Si riferisce alle conoscenze e alle capacità di assicurare il presidio delle variabili economiche e finanziarie dell'Amministrazione, attraverso l'attuazione delle norme in materia amministrativa, contabile, fiscale, di bilancio e la gestione amministrativa fiscale e contrattuale del patrimonio immobiliare, garantendo il rispetto degli adempimenti e l'integrazione contabile delle diverse strutture.</p>
	<p>116</p> <p>Normativa in materia di Benessere organizzativo</p>	<p>Si riferisce alla conoscenza e alla capacità di applicare le disposizioni normative finalizzate ad incentivare attività e iniziative di miglioramento del clima organizzativo favorendo il benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori.</p>
	<p>117</p> <p>Normativa in materia di paesaggio</p>	<p>Si riferisce alla conoscenza e alla capacità legate alle disposizioni normative della Costituzione armonizzate dal "Codice Urbani", che disciplinano a vario titolo la materia inerente la tutela del paesaggio e la salvaguardia delle risorse</p>

		paesaggistiche del territorio volte ad affermare la centralità del paesaggio e la rilevanza della sua tutela.
118	Normativa in materia di Salute e Sicurezza sul lavoro	Si riferisce alle conoscenze ed alla capacità di applicazione della legislazione nazionale in materia di Salute e Sicurezza sul lavoro, attenendosi anche alle direttive europee e rispettive linee guida.
119	Normativa in materia socio-assistenziale	Si riferisce alla conoscenza ed alla capacità di applicazione delle Leggi Regionali, Nazionali e Comunitarie e le relative linee guida e disposizioni di attuazione in materia socio assistenziale.
120	Normativa nazionale e regionale in materia di tutela del patrimonio zootecnico e di sicurezza alimentare	Si riferisce alla conoscenza e alla capacità necessarie per interpretare ed applicare le norme regionali e nazionali, gestendo i flussi informativi ed i rapporti con altre amministrazioni (Ministeri - Regioni - AA.SS.LL. - I.Z.S.M.) e programmando anche le attività di controllo ed ispezione.
121	Normativa opere idrauliche, idrogeologiche, pianificazione urbanistica e di bacino	Si riferisce alla conoscenza e alla capacità necessarie per interpretare ed applicare le norme e le prescrizioni regionali, nazionali e comunitarie negli ambiti delle opere idrauliche, idrogeologiche, di pianificazione urbanistica e di bacino, sapendosi raccordare con le autorità di gestione preposte ed i loro "Piani di attuazione".
122	Normativa nazionale e regionale in materia di edilizia residenziale pubblica (ERP) e di edilizia residenziale sociale (ERS)	Si riferisce alla conoscenza e alla capacità connesse per interpretare ed applicare la normativa nazionale in materia di edilizia residenziale della normativa regionale. Rientrano in quest'ambito le Linee Guida in materia di ERS per la redazione e l'attuazione dei programmi finalizzati alla risoluzione delle problematiche abitative e alla riqualificazione del patrimonio edilizio e urbanistico esistente; la Guida per il perseguimento della Qualità urbana negli interventi di Housing sociale della Regione Campania; le note, le linee guida, le delibere e i decreti dirigenziali relativi all'edilizia residenziale pubblica (ERP).

	123	Normativa nazionale e regionale in materia di locazioni	Si riferisce alla conoscenza e alle capacità connesse per interpretare ed applicare le normative nazionali che disciplinano le locazioni e il rilascio degli immobili adibiti ad uso abitativo; e alle note, le linee guida, le delibere e i decreti dirigenziali adottati dall'amministrazione regionale.
	124	Normativa sui beni demaniali	Si riferisce alla conoscenza e alle capacità connesse per interpretare ed applicare la normativa e la giurisprudenza relativa ai beni demaniali.
	125	Normativa in materia di sistema scolastico, formativo e mercato del lavoro	Si riferisce alla conoscenza e alle capacità connesse per interpretare ed applicare le norme sul sistema educativo e formativo, sul mercato e le politiche del lavoro.
	126	Tecniche per la risoluzione negoziale delle controversie legali	Si riferisce alle conoscenze e alla capacità connesse per interpretare ed applicare tecniche efficaci per la gestione dei conflitti e delle controversie legali, avendo contezza dell'iter da adottare, dei fattori di attenzione, dell'adozione delle adeguate forme di comunicazione.
	127	Normativa nazionale e regionale in materia di riordino della rete ospedaliera	Si riferisce alla conoscenza e alla capacità necessarie per interpretare ed applicare le norme regionali e nazionali in materia di riordino della rete ospedaliera, gestendo i flussi informativi ed i rapporti con altri enti e strutture e programmando anche attività di controllo ed ispezione.
	128	Normativa nazionale e regionale in materia di organizzazione dei servizi sanitari territoriali	Si riferisce alla conoscenza e alla capacità necessarie per interpretare ed applicare le norme nazionali e regionali in materia di sviluppo e regolamentazione del governo dei servizi e degli interventi sociosanitari territoriali

Il grading delle competenze tecniche

Come grading per la valutazione delle competenze tecniche è stata utilizzata per tutte la seguente tabella.

Tabella 2.1 Il grading delle competenze tecniche

Punteggio	Descrizione
-----------	-------------

1	Possesso della competenza limitato alle competenze di base, che ne permettono l'applicazione a situazioni semplici e che non consentono di operare in autonomia
2	
3	Buona padronanza della competenza, che consente di operare con sufficiente autonomia operativa anche in situazioni mediamente complesse
4	
5	Padronanza completa della competenza, che consente di operare con ampia autonomia e flessibilità in situazioni complesse e variabili
6	
7	Competenza specialistica, che consente di affrontare con piena autonomia operativa e di giudizio situazioni complesse e nuove e di costituire, su tali contenuti, un valido punto di riferimento

Come si vede è stata indicata la descrizione relativa al possesso 1,3,5,7 (di base, buona, completa, specialistica) mentre i punti 2,4,6 si collocano come punti intermedi.



Il catalogo delle competenze organizzative con descrittori e grading

SOLUZIONE DEI PROBLEMI

Indica la capacità di: elaborare soluzioni personali concrete e pertinenti, ponderandone gli sviluppi e valutandone le conseguenze; comprendere il problema con intelligenza pratica, formulando strategie di risposta diversificate in funzione del contesto e/o degli interlocutori e proponendo soluzioni in grado di favorire il miglior risultato; aggregare gli elementi presenti in un problema e di individuarne gli aspetti essenziali e prioritari, onde pervenire ad una efficace sintesi delle conclusioni.

LIVELLO 1

- Comprende i problemi quotidiani e/o semplici inerenti il proprio lavoro
- Affronta e risolve i problemi sulla base dell'esperienza e del buon senso
- Di fronte ad una situazione problematica tende a risolverla subito in una dimensione operativa
- Di fronte ad un problema l'istinto e/o la voglia di concludere hanno il sopravvento sulla razionalità

LIVELLO 3

- Analizza i problemi e le situazioni che riguardano il suo ufficio
- Di fronte a situazioni standard e consuete riesce con metodi tradizionali ad analizzare il problema e a proporre soluzioni
- Per risolvere una situazione problematica, si basa sulla normativa e sull'analisi delle esperienze pregresse e delle decisioni prese in situazioni simili
- Quando si deve consultare con il proprio responsabile, analizza prima il problema e dopo propone e fornisce la soluzione che considera più appropriata non valutandone completamente l'impatto

LIVELLO 5

- Analizza la situazione obiettivamente, approfondendone le cause cercando possibili soluzioni alternative al fine di scegliere la più appropriata a seconda della situazione, delle possibilità di attuazione, delle conseguenze e dei rischi associati
- Non perde mai di vista la complessità del problema e sa porre le domande che possono raggiungere il cuore di un problema
- Analizza le situazioni critiche e individua quelle che devono essere comunicate al proprio superiore in ordine di importanza o in base all'urgenza della situazione
- Valorizza le risorse disponibili e ciò che è possibile ottenere e, a partire da queste informazioni, suggerisce soluzioni semplici, concrete e realistiche

LIVELLO 7



- E' in grado di operare autonomamente passaggi macro-micro e viceversa rispetto alla trattazione di un problema
- Pianifica le proposte accompagnate da un'analisi dei pro e dei contro. Quando presenta un nuovo progetto, propone sempre anche un'iniziativa alternativa (un Piano B)
- Per risolvere una situazione problematica affronta i problemi e le situazioni da diversi punti di vista, integrando la visione e i punti di vista delle diverse parti interessate
- Sa immediatamente cogliere la differenza tra problemi urgenti e problemi importanti e cerca di fare in modo che le maggiori risorse di tempo siano dedicate ai problemi importanti
- Se non dispone di risorse sufficienti, valuta nuove soluzioni e attività alternative realizzabili in base alle risorse disponibili



MIGLIORAMENTO CONTINUO

Capacità di orientare il raggiungimento degli obiettivi di lavoro con la massima qualità e il minimo dispendio possibile di risorse, in sintesi, con l'efficienza necessaria per fornire il miglior servizio ai cittadini.

LIVELLO 1

- Predilige situazioni dove per il raggiungimento degli obiettivi prevalgono norme, regole e tradizioni
- Organizza il suo lavoro in base agli input del responsabile
- La sua visione è incentrata principalmente sulla risoluzione delle problematiche quotidiane
- Le sue prassi lavorative sono maggiormente conseguenza del suo sforzo personale di come interpreta il ruolo che di un approccio organizzativo

LIVELLO 3

- Valuta la qualità con cui lavora e la reindirizza quando rileva delle criticità
- E' aperto a metodi e soluzioni che possono migliorare la qualità del lavoro del proprio gruppo di riferimento
- E' attento a cogliere da errori e/o suggerimenti dell'utenza stimoli per migliorare le normali attività
- Condivide proposte e soluzioni che migliorano la qualità del lavoro del suo ufficio e del gruppo di lavoro

LIVELLO 5

- Organizza le attività e le risorse in un'ottica di miglioramento continuo)
- Dopo aver affrontato un lavoro non abituale, che però tende a ripetersi, cerca di tradurre la risposta estemporanea in un modello e/o in un processo
- Persevera nella risoluzione dei problemi in modo sistematico finché questi non sono stati risolti
- Da' consigli ai suoi colleghi e/o responsabili sulle innovazioni e i miglioramenti da introdurre nelle pratiche di lavoro

LIVELLO 7

- Valuta il livello di qualità del lavoro fatto e incoraggia la raccolta di informazioni che consentano di migliorare la qualità dei servizi erogati dal proprio gruppo di lavoro
- Introduce idee nuove o diverse all'interno di un ruolo lavorativo o di un'organizzazione, al fine di apportare benefici alla performance di ruolo o dell'organizzazione
- Fornisce indicazioni sulle migliori pratiche che possono essere utilizzate per raggiungere gli obiettivi proposti dalla propria Unità organizzativa
- Promuove la qualità anche nel cambiamento e si fa parte attiva nella sua realizzazione concreta



DECISIONE

Indica la capacità di scegliere tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità, tempestività, in condizioni di incertezza, carenza e complessità, scegliendo la migliore delle alternative possibili tenendo conto del rapporto efficienza/efficacia della decisione.

LIVELLO 1

- Si assume la responsabilità delle decisioni in situazioni conosciute che padroneggia
- Di fronte a situazioni problematiche, sulle quali non vi è una normativa definita, si affida al responsabili o alle prassi consolidate
- Di fronte a criticità e/o insuccessi cerca nel contesto o in altri i motivi dell'insuccesso
- Cerca di prendere il minor numero di rischi possibile oppure si assume rischi esagerati rispetto alla situazione
- Talvolta mostra incertezza nel momento di prendere decisioni nel proprio ambito di responsabilità o prende decisioni d'impulso, senza analizzare sufficientemente la situazione, le possibili soluzioni e i possibili risultati oppure non decide sulle questioni urgenti, o sospende o rimanda una decisione (per paura di sbagliare)

LIVELLO 3

- Nell'esercizio del ruolo decide le situazioni con tempestività (non appena le rileva), in modo da evitare che diventino più complesse
- Di fronte a situazioni problematiche sulle quali non vi è una normativa definita, usa il buon senso e agisce coerentemente con le prassi più comuni.
- Nel prendere una decisione su come procedere in un situazione in cui si sia verificato un errore, tiene conto delle norme esistenti, delle procedure e delle esperienze pregresse di situazioni simili
- Di fronte a situazioni di incertezza, decide di assumersi un certo rischio che ha già valutato sempre in precedenza.
- Si consulta per prendere decisioni che riguardano il Dipartimento o che possono avere implicazioni importanti.

LIVELLO 5

- Nel decidere, analizza prima la situazione: le cause, gli scenari possibili, i rischi e le conseguenze che potrebbero sorgere
- Di fronte a situazioni problematiche sulle quali non vi è una normativa definita ne discute con altri esperti
- Nel prendere decisioni su come procedere in un situazione in cui si sia verificato un errore, segue regole ben definite, basate sull'attività dell'organizzazione e sull'impatto che avranno sull'opinione pubblica
- Prende decisioni assumendosi i rischi del caso e assume rischi non necessari solo quando la situazione lo richiede
- Nel momento in cui è necessario prendere decisioni, tiene conto di come queste ultime influenzino altre risorse, altre persone e altre aree organizzative



LIVELLO 7

- Analizza le situazioni e definisce l'azione più adeguata, senza dimenticare di prevedere un piano alternativo quando nello scenario generale convergono circostanze più sfavorevoli
- Di fronte a situazioni problematiche sulle quali non vi è una normativa definita, adotta sia soluzioni che tradizionalmente si sono dimostrate efficaci, che soluzioni innovative per risolvere la situazione, al fine di decidere quale è la più efficace
- Nel prendere decisioni su come procedere in un situazione in cui si sia verificato un errore, decide in merito alle aree che sono sotto la sua responsabilità e comunica le sue decisioni al proprio superiore quando quest'ultime comportano un impatto superiore o importante e informa il proprio superiore e le persone coinvolte sui rischi assunti e le eventuali ripercussioni
- A fronte di situazioni di incertezza o quando non è possibile avere tutte le informazioni necessarie, ha la capacità di prendere decisioni rapide ed è consapevole dei rischi che si assume
- Si assume la responsabilità per le decisioni assunte riconosce i meriti per le decisioni corrette e si fa carico degli errori quando le decisioni non sono state corrette



FLESSIBILITA'

Indica la capacità di: essere aperto ad un sereno e costruttivo confronto con gli altri, gestendo efficacemente eventuali contrasti; agire senza lasciarsi condizionare da pregiudizi e/o vincoli operativi, manifestando propensione a recepire nuovi stimoli ed opportunità; modificare il proprio stile di comportamento in funzione del contesto, adattandosi con facilità a situazioni e interlocutori diversi.

LIVELLO 1

- Prima di promuovere cambiamenti, cerca di avere input dal responsabile o dalla struttura e si adatta a quello che viene indicato dal proprio responsabile o dalla situazione
- Nel fare agisce, come criterio prevalente, sulla base di rafforzare ciò che ha sempre fatto
- È in grado di lavorare con un certo grado di incertezza solo se la situazione organizzativa è chiara e definita
- Predilige lavorare in situazioni dove vi siano chiare procedure e/o metodologie di lavoro

LIVELLO 3

- Incoraggia piccoli cambiamenti da introdurre nella propria unità organizzativa per migliorare le modalità di lavoro e renderle più operative
- Segue la procedura, ma introduce delle eccezioni quando la situazione lo richiede
- Quando la procedura presenta un certo grado di incertezza o adegua la propria risposta alle regole e/o normative o soddisfare le esigenze dell'utenza
- E' disponibile ad intraprendere nuove attività e progetti, se ne coglie l'opportunità di miglioramento personale e professionale

LIVELLO 5

- Nell'affrontare una situazione modifica il programma d'azione se le circostanze lo richiedono.
- Ha la mente aperta nel valutare nuove proposte e si chiede se ciò che è stato fatto sia sempre l'opzione migliore
- Quando la procedura presenta un certo grado di incertezza è in grado di modificare la propria posizione, idea, atteggiamento e prospetta più alternative di soluzione
- Modifica i propri schemi operativi ed il proprio comportamento in relazione agli obiettivi dell'organizzazione ed in coerenza con il mutare del contesto

LIVELLO 7

- Promuove e spinge il cambiamento per favorire l'evoluzione dell'organizzazione
- Ricerca, quando è necessario e utile, l'innovazione all'interno del ruolo e promuove nuove modalità di lavoro che portino alla modernizzazione del servizio per renderlo più efficace
- Anticipa i cambiamenti del contesto generale connessi al proprio ambito di intervento
- Riconosce e apprezza il fatto di disporre di diversi punti di vista che contrastano con i propri, poiché questo lo aiuta a sua volta a farsi una migliore idea della realtà



ORIENTAMENTO AL RISULTATO

Indica la capacità di: ricercare modalità operative più efficaci ed efficienti per conseguire il successo nell'attività svolta, anche attraverso l'autodeterminazione degli obiettivi e la definizione di livelli di prestazione sfidanti; perseguire i risultati attesi, impegnandosi nel superare tenacemente ogni ostacolo; concentrarsi sul proprio lavoro, focalizzando costantemente l'attenzione sui risultati da conseguire.

LIVELLO 1

- S'impegna ed è diligente all'interno di un contesto chiaro e definito
- Nell'interpretare il suo ruolo cerca soprattutto la perfezione
- Fa la sua parte, attento alla ripetizione delle attività secondo quanto prescritto
- Fa, quando è attivato, anche con buona qualità
- Quando si presenta un ostacolo chiede al proprio responsabile

LIVELLO 3

- Cerca di trovare le modalità per realizzare un buon lavoro e ottenere buoni risultati
- Controlla gli indicatori definiti per accertare il livello di raggiungimento degli obiettivi
- Ha sempre ben presente l'obiettivo verso cui muovere
- Esegue quanto assegnato anche con buona continuità nel tempo
- Quando si presenta un ostacolo tiene traccia del lavoro svolto e chiede a colleghi e/o al responsabile

LIVELLO 5

- Si definisce tempi e standard di qualità che consentano di valutare il livello di raggiungimento dei risultati
- E' risoluto nell'agire, anche quando si trova a dover affrontare incertezze
- Valuta le prestazioni raggiunte e definisce meccanismi per valutare la produttività
- Ha il senso del "goal" qualsiasi cosa faccia
- Quando si presenta un ostacolo tende costantemente al miglioramento del risultato ed è stimolato dalle difficoltà. avere un obiettivo da perseguire è per lui motivante

LIVELLO 7

- Garantisce il completamento delle linee guida stabilite e quindi le traduce in obiettivi concreti e definiti
- Utilizza metodologie, che, attraverso indicatori, facilitino il monitoraggio dei risultati
- Tende costantemente al miglioramento del risultato
- E' incisivo, lascia il segno le cose che fa sono ben fatte
- Persevera nel raggiungimento del risultato e non si scoraggia di fronte ad errori ed insuccessi, imprevisti o stress



INIZIATIVA

Indica la capacità di: attivarsi autonomamente nell'ambito delle proprie responsabilità e dei propri compiti, senza attendere indicazioni da altri e senza subire gli eventi; orientarsi a cogliere le opportunità, a fare più di quanto richiesto dalla posizione e dalla situazione in generale se necessario ed opportuno.

LIVELLO 1

- Si attiva in situazioni consolidate e ben conosciute per cose che attengono l'ordinaria amministrazione
- Di fronte ad un evento diverso da quanto ci si aspetta attende disposizioni o sta a vedere come evolve la situazione
- Prima di prendere iniziative, per agire fuori dagli schemi, cerca il consenso del gruppo o dei superiori
- In caso che debba agire da solo, le norme e le procedure operative sono i suoi riferimenti

LIVELLO 3

- Si attiva in maniera autonoma all'interno delle proprie responsabilità e dei propri compiti
- Se deve prendere un'iniziativa superiore al suo ruolo lo fa ma subito dopo cerca dai superiori se il suo comportamento è stato efficace o no
- Nel proprio ambito di competenza individua spontaneamente idee o osservazioni e segnala possibili problemi o opportunità di approfondimento
- In caso che debba agire da solo, ha come riferimenti: l'esperienza, il buon senso, le prassi consolidate

LIVELLO 5

- Cerca stimoli, occasioni di miglioramento e perfezionamento del proprio lavoro e della propria organizzazione
- Non si ferma davanti alle prime difficoltà, cercando di trovare le modalità con le quali superare gli ostacoli
- Individua i problemi e propone soluzioni, anche alternative, favorendo un approfondimento sia del problema che delle modalità di soluzione
- In caso debba agire da solo, passa all'azione, considerando quanto fatto in situazioni analoghe, senza aspettare di essere invitato o stimolato a farlo

LIVELLO 7

- Anticipa e gestisce situazioni ed eventi, cerca spazi di intervento anche in contesti nuovi, sfavorevoli e complessi e coglie immediatamente le occasioni
- In situazioni eccezionali e/o di crisi, agisce individuando i margini di azione
- Individua opportunità alternative nello sviluppo di attività anche al di là degli ambiti formali di competenza, facendosi parte attiva nell'approfondire e valutare le possibilità di applicazione
- In caso debba agire da solo, passa all'azione senza aspettare di essere invitato o stimolato a farlo e appena possibile ne informa il responsabile ed utilizza la situazione per adeguare procedure e prassi



PIANIFICAZIONE

Indica la capacità di organizzare le azioni, i tempi e le risorse, per conseguire gli obiettivi, monitorando e controllando con sistematicità i punti chiave da cui dipende il risultato

LIVELLO 1

- Organizza il lavoro nel proprio ambito, al di fuori di questa situazione dipende dalla pianificazione degli altri.
- Organizza e a volte pianifica ma non si preoccupa, in fase di progettazione, degli scostamenti
- E' attento al dettaglio
- Segnala quando il carico di lavoro è superiore a quello delle sue possibilità
- Applica le linee guida per realizzare il monitoraggio dei problemi riscontrati in modo da valutare e/o poterne far valutare i risultati

LIVELLO 3

- Organizza le proprie funzioni e compiti con ordine e metodo e stabilisce le procedure che deve seguire all'interno di un più generale quadro di programmazione
- Organizza e a volte pianifica e in caso di scostamenti prontamente gli segnala
- E' attento ai criteri che determinano l'attribuzione di priorità ai diversi compiti
- Analizza il carico di lavoro e rileva quando è necessario il supporto di altre persone o del responsabile
- E' attento a indicare gli indicatori per realizzare il monitoraggio dei problemi riscontrati in modo da valutare e/o poterne far valutare i risultati

LIVELLO 5

- Condivide il sistema di programmazione e si organizza di conseguenza
- Il monitoraggio, che fa in fase di pianificazione, gli permette di prevedere le difficoltà e gli scostamenti e di segnalarli in modo da attuare per tempo le contromisure che consentano di rispettare le scadenze
- E' attento all'insieme di progetti e attività che deve realizzare per raggiungere gli obiettivi della propria Unità operativa
- Programma in modo realistico sulla base delle risorse di cui dispone e pianifica a breve termine per dare risposta ai problemi e identificare l'esigenza di risorse aggiuntive
- Si preoccupa, anche in fase di programmazione, per realizzare il monitoraggio dei problemi riscontrati in modo da valutare e/o poterne far valutare i risultati

LIVELLO 7

- Realizza un piano di lavoro che prevede obiettivi da raggiungere e scadenze specifiche che devono essere rispettate
- Rileva immediatamente scostamenti e variazioni rispetto al piano iniziale, sia per quanto riguarda i tempi, le risorse impiegate, i risultati
- E' attento all'insieme di progetti e attività che deve realizzare per raggiungere gli obiettivi della propria Unità operativa in connessione con altre Unità eventualmente coinvolte
- Definisce le azioni per correggere la pianificazione iniziale e, se necessario, di prevedere la possibilità di fronteggiare eventuali eventi imprevisti o l'impiego di risorse aggiuntive



- Ha un approccio sistematico per realizzare il monitoraggio dei problemi riscontrati in modo da valutare e/o poterne far valutare i risultati



COMUNICAZIONE

Indica la capacità di saper utilizzare efficacemente il linguaggio verbale e non verbale al fine di instaurare rapporti interpersonali costruttivi e proficui, dimostrando disponibilità al confronto e al dialogo anche attraverso la capacità di ascoltare in modo attivo e di comprendere le emozioni e i bisogni degli altri.

LIVELLO 1

- Comunica e si relaziona in maniera semplice attraverso la copertura del ruolo
- La sua comunicazione non verbale è semplice ma diretta
- Ascolta le persone se è necessario farlo nell'esercizio del suo lavoro
- Si sforza quando è necessario di comprendere le emozioni e i bisogni degli altri

LIVELLO 3

- Acquisisce le informazioni e le trasmette assicurandosi che il messaggio ricevuto sia conforme a quello rilasciato
- Fornisce le informazioni in modo strutturato
- La sua comunicazione non verbale è coerente con il messaggio verbale
- Dimostra capacità di ascolto attivo, sia con il gruppo di lavoro che con l'utenza di cui rileva le esigenze, attento anche al loro livello di comprensione

LIVELLO 5

- Agisce in modo che la propria comunicazione fornisca flussi di informazione costanti in modo che tutti possano condividere le informazioni
- Integra e arricchisce la comunicazione verbale con un'adeguata comunicazione non verbale
- Ascolta il punto di vista dell'interlocutore senza interrompere e senza giudicare prima di aver capito
- Comprende lo stato d'animo, le emozioni dell'interlocutore e si mette in sintonia con la sua mappa del mondo

LIVELLO 7

- Ricerca le informazioni sia attraverso la comunicazione verbale che con quella non verbale, al fine di arricchire la comunicazione e le modalità di espressione
- Assume un atteggiamento di ascolto attivo per capire e cogliere le informazioni e gli umori che provengono dall'utenza o dal proprio gruppo di lavoro
- Adatta il proprio stile di comunicazione e il proprio discorso a seconda degli interlocutori e delle circostanze in modo da poter stabilire relazioni con diversi interlocutori
- Fa presentazioni in pubblico con un buon livello di comunicazione verbale
- In una situazione di crisi, comunica con assertività e sicurezza fornendo spiegazioni in modo da rassicurare il pubblico o l'interlocutore



NEGOZIAZIONE

Indica la capacità di saper individuare ed utilizzare, mantenendo senso della realtà e distacco emotivo anche in situazioni di conflitto, argomentazioni convincenti in trattative volte a valorizzare i punti di accordo e a minimizzare le divergenze proponendo soluzioni vantaggiose per tutte le parti in gioco.

LIVELLO 1

- Il meglio di sé lo dà in una situazione con un clima supportivo e non conflittuale
- In situazioni di confronto di opinioni è molto teso a dimostrare la correttezza della propria opinione
- Spesso si fa forte del ruolo per valorizzare la propria opinione
- Se vi è confronto di opinioni è importante che venga fatta una scelta da parte del responsabile

LIVELLO 3

- Definisce i propri obiettivi ed individua i possibili esiti del confronto
- Coglie il momento opportuno per chiudere l'accordo
- Si adatta allo sviluppo della negoziazione, cogliendo le possibilità di accordo
- In situazioni di conflitto cerca di porre le proprie argomentazioni con chiarezza senza alimentare il conflitto in atto o di trovare compromessi che possano avere la soddisfazione di tutti

LIVELLO 5

- Accetta il confronto con gli altri senza diffidenza, anche se sostengono posizioni divergenti
- Gestisce e supera gli inevitabili momenti di tensione e conflitto della trattativa senza aggressività e risentimento
- Cerca di minimizzare le differenze per trovare soluzioni vantaggiose per tutte le parti e si fa apprezzare e rispettare dalla controparte
- Nella negoziazione è abile e capace a portare avanti la propria posizione ma anche a rispettare quelle delle controparti

LIVELLO 7

- Utilizza la negoziazione per la soluzione dei conflitti
- Utilizza articolate strategie di influenza portando l'interlocutore a condividere scelte e a mettere in atto comportamenti e nel contraddittorio è in grado di "convincere" l'interlocutore del valore della soluzione, evidenziandone a fondo il valore in uso nel contesto dell'interlocutore in termini di efficacia, qualità, costi e riduzione dei rischi
- Coinvolge ed integra interlocutori di livello diverso rendendo visibili gli obiettivi ed evidenziandone le opportunità
- In situazioni negoziali predilige trovare soluzioni in una logica win-win



CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA

Indica la capacità di: condividere i principi e i valori della pubblica amministrazione e agire coerentemente con l'organizzazione; allineare i propri comportamenti alle necessità, alle priorità e agli obiettivi dell'organizzazione

LIVELLO 1

- Fa la sua parte in maniera diligente
- In situazioni di contrasto da priorità alle procedure che alle problematiche dell'utenza
- Il meglio di sé lo dà in una situazione in cui necessità, obiettivi e procedure dell'amministrazione devono essere applicate senza discutere

LIVELLO 3

- Ha un senso di appartenenza verso l'organizzazione
- E' coerente con i criteri che applica
- Agisce in conformità con gli orientamenti stabiliti nell'organizzazione

LIVELLO 5

- Presenta un chiaro allineamento con l'organizzazione e il gruppo di lavoro e si automotiva anche in carenza di stimoli istituzionali e/o di contesto
- Agisce con trasparenza e può sempre spiegare le ragioni delle decisioni prese e delle azioni svolte
- Condivide i principi e i valori della pubblica amministrazione e agisce coerentemente con l'organizzazione

LIVELLO 7

- Si identifica con la causa (missione) e con l'organizzazione pubblica e difende l'immagine della organizzazione quando ha rapporti con l'esterno.
- Agisce con trasparenza e può sempre spiegare le ragioni delle decisioni prese e delle azioni svolte.
- Fa quello che dice e genera fiducia. Si tratta di una persona di cui ci si può fidare, in modo particolare perché rappresenta un'istituzione pubblica.



LAVORO DI GRUPPO

Indica la capacità di comprendere gli interlocutori (interni o esterni), di capirne gli atteggiamenti, la mentalità e gli interessi. La capacità di motivare gli altri a lavorare insieme, piuttosto che individualmente, ricercando e/o favorendo le occasioni di offrire la propria disponibilità. Capacità di integrare le proprie energie con quelle degli altri nel lavoro in gruppo. La capacità di formulare azioni organizzatrici che privilegiano e valorizzano l'attenzione al clima all'interno del gruppo e gli sforzi tesi a favorirne il lavoro e/o a risolverne i conflitti interni

LIVELLO 1

- Il meglio di sé lo fornisce in una situazione in cui può lavorare in maniera individuale
- Quando si sente sicuro per frequentazione, competenza ed esperienza instaura con gli altri relazioni sintoniche
- Quando è necessario, in presenza di input strutturati, è disponibile a lavorare insieme ai colleghi di lavoro
- E' importante per lui poter lavorare in un'unità organizzativa dove sia presente un buon clima

LIVELLO 3

- Facilita il lavoro del proprio gruppo di lavoro al fine di ottenere i risultati previsti
- E' disponibile alla cooperazione all'interno della propria unità organizzativa
- Si adatta facilmente ai diversi gruppi di colleghi con cui lavora
- Possiede attenzione alla collaborazione tra le unità dei Dipartimenti, perché si rende conto quando è richiesto che l'obiettivo finale sia fornire un servizio di qualità ai cittadini

LIVELLO 5

- Rende più facile il lavoro degli altri e facilita la collaborazione del gruppo di lavoro mettendo a disposizione le informazioni che detiene personalmente
- Cerca di sostenere e facilitare il lavoro degli altri e fa da moderatore e concilia le diverse posizioni in caso di disaccordo
- Capisce la necessità di lavorare in rete con altri Servizi
- Favorisce l'attenzione al clima all'interno del gruppo e gli sforzi tesi a favorirne il lavoro e/o a risolverne i conflitti interni

LIVELLO 7

- Manifesta una volontà costruttiva e promuove il lavoro di squadra per portare a termine le politiche definite dalla Direzione
- Promuove la creazione di gruppi autonomi e/o interdisciplinari
- Si preoccupa affinché non ci siano compartimenti stagni
- Mantiene un rapporto costante e collaborativo e tiene conto di come il proprio lavoro può influenzare altre unità organizzative e riconosce e comprende gli interessi e le resistenze che queste possono avere



ORIENTAMENTO AL CLIENTE

Indica la capacità di comprendere gli interlocutori (interni o esterni), di capirne gli atteggiamenti, la mentalità e gli interessi. Orientamento a verificare la sintonia instaurata con loro ed il livello di reciproca disponibilità. La capacità di ricercare quanto disponibile, in termini di: informazioni, dati, spunti, suggerimenti, opportunità, prodotti, per supportare l'interlocutore (esterno o interno) e/o per risolvere i suoi problemi. La capacità di interpretare in tempi rapidi le richieste ed i bisogni dell'interlocutore (interno o esterno) al fine di garantirne la migliore soddisfazione.

LIVELLO 1

- Ascolta il cliente cercando di comprenderne le richieste che risolve facendo leva sulle competenze tecniche
- E' disponibile ai confronti del cliente nel rispetto delle regole e delle procedure dell'Amministrazione
- Fornisce informazioni, dati, spunti, suggerimenti, opportunità, prodotti, per supportare l'interlocutore (esterno o interno) nei termini di quanto previsto dal ruolo e/o dalla mansione
- Il suo obiettivo è di garantire la migliore soddisfazione del cliente (esterno o interno) nel rispetto delle regole, procedure e usi del servizio

LIVELLO 3

- Si assicura che l'Amministrazione soddisfi le esigenze e/o le richieste dei cittadini e da loro una risposta
- Rispetto ai clienti (esterni o interni) è paziente ed assume atteggiamenti garbati ed educati e ne ascolta la richiesta per comprenderne la situazione, individuando le esigenze e fornendo spiegazioni che soddisfano il pubblico
- Orienta gli utenti per realizzare un servizio soddisfacente di assistenza ai cittadini
- Si impegna in modo che l'utente riceva una risposta da parte dell'organizzazione

LIVELLO 5

- Promuove all'interno del gruppo di lavoro l'orientamento al pubblico, cioè lavorare per soddisfare e rispondere alle esigenze dei cittadini, sia pure indirettamente, anche quando non c'è contatto diretto con l'utente.
- Risponde alle esigenze della cittadinanza, aggiungendo così valore al servizio e si impegna in modo che l'utente riceva una risposta da parte dell'organizzazione e controlla questo processo
- Nel affrontare quello che deve fare valuta l'impatto sulla cittadinanza e determina quali indicatori forniscono informazioni sulla percezione e il grado di
- Soddisfazione del servizio da parte degli utenti
- Nel momento di dare priorità ai progetti, tiene conto del livello di impatto che può avere una determinata modalità di attuazione sul pubblico

LIVELLO 7

- Promuove l'atteggiamento di servizio e le azioni per soddisfare le esigenze attuali e future dei cittadini e favorisce meccanismi per accertare il livello di servizio e di soddisfazione percepita
- Si mostra disponibile e aperto a lavorare con e per i cittadini qualsiasi cosa faccia e facilita in ogni modo la risposta all'utente e si assicura che questo riceva una risposta adeguata
- Cerca di fare in modo, per quello che sono le sue possibilità, che il gruppo di lavoro operi con un orientamento verso il pubblico e mantiene contatto con i rappresentanti dei cittadini per conoscere le loro opinioni, esigenze



- Trova modi perché il proprio ufficio dia la migliore risposta alle esigenze dei cittadini