

# **FRAMEWORK DELLE COMPETENZE TRASVERSALI DEL PERSONALE DI QUALIFICA NON DIRIGENZIALE DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI**

## Indice

1. Introduzione: contesto e obiettivi	2
2. Le competenze trasversali e i modelli di competenze	4
3. Il Framework delle competenze trasversali del personale non dirigenziale della PA italiana	5
4. Utilizzo del Framework delle competenze trasversali da parte delle Amministrazioni	24
5. Accompagnamento alle amministrazioni	26

# 1. INTRODUZIONE: CONTESTO E OBIETTIVI

La costruzione di un Framework delle competenze trasversali per il personale non dirigenziale si inserisce nell'ambito della Riforma del mercato del lavoro (R 2.3.1) prevista nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza "Italia Domani" (PNRR), che ha promosso la riprogettazione del sistema dei profili professionali in un modello articolato su conoscenze, competenze e capacità caratteristiche della posizione da ricoprire.

Allo stato attuale, la Riforma annovera tra i risultati conseguiti:

- l'attualizzazione dell'articolo 6-ter del decreto legislativo n. 165 del 2001 relativamente alle linee di indirizzo per la definizione dei nuovi profili professionali, con il riferimento alle competenze come elemento centrale di costruzione dei fabbisogni di personale delle pubbliche amministrazioni;
- la previsione di aree di sviluppo ulteriori per il personale in possesso di elevata qualificazione, al fine di attrarre professionalità specialistiche dal mercato del lavoro e di offrire opportunità di carriera alle figure interne maggiormente qualificate;
- la necessità di accertare il possesso di alcune competenze trasversali nella verifica dei requisiti per l'accesso alle carriere, inclusa quella dirigenziale;
- l'adozione delle "Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche" (decreto del Ministro della PA del 22 luglio 2022);
- l'adozione delle "Linee guida sull'accesso alla dirigenza pubblica", elaborate dalla Scuola nazionale dell'Amministrazione (SNA), adottate con decreto del Ministro della PA del 28 settembre 2022;
- la sottoscrizione di contratti collettivi per il triennio 2019-2021 nei comparti funzioni centrali, funzioni locali e sanità che introducono la riforma del sistema di classificazione del personale, in coerenza con le norme riformate.

In questo percorso, al fine di favorire un efficace radicamento della Riforma nelle attività gestionali delle amministrazioni e di orientare i sistemi organizzativi verso modelli di competenze omogenei, garantendone al contempo l'uniformità di applicazione, si inserisce la necessità di definire un Framework (modello) di competenze trasversali centralizzato per il personale non dirigenziale quale tappa afferente alla Milestone M1C1-58 "*Entrata in vigore degli atti giuridici per la riforma del pubblico impiego*", a completamento di quanto già definito per il personale dirigenziale con il "Modello di competenze dei dirigenti della Pubblica Amministrazione italiana", previsto nelle Linee guida sull'accesso alla dirigenza pubblica.

Per la formulazione di un modello funzionale alle diverse amministrazioni e coerente con le necessità di transizione della PA italiana verso i traguardi fissati nel PNRR, con decreto del Capo del Dipartimento della Funzione Pubblica è stato costituito un gruppo di lavoro apposito, composto da professionisti del Dipartimento della Funzione Pubblica, della Scuola Nazionale

dell'Amministrazione (SNA) e di ARAN<sup>1</sup>, cui è stato affidato il compito di elaborare specifiche linee guida funzionali a:

- definire un modello di competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale, come riferimento metodologico per i percorsi di accesso, sviluppo di carriera e formazione del personale di qualifica non dirigenziale di tutta la Pubblica Amministrazione italiana;
- fornire alle amministrazioni indicazioni e riferimenti alle principali buone pratiche, adottate anche a livello internazionale;
- indicare un set di strumenti per l'accertamento e la valorizzazione delle competenze nell'ambito dei percorsi di accesso, di formazione e sviluppo delle carriere, che potranno essere ulteriormente approfonditi e sviluppati nell'ambito della sub-riforma 2.3.1.

Attraverso il supporto scientifico della Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA), alla quale sono state affidate le funzioni di coordinamento del gruppo di lavoro e di individuazione di ulteriori esperti esterni da coinvolgere (esperti di gestione del personale, di procedure concorsuali e di *assessment*), i lavori hanno consentito di elaborare il modello di competenze illustrato nel presente documento, frutto della riflessione strutturata dei diversi professionisti coinvolti. Per una più efficace validazione del modello, nella composizione allargata del gruppo di lavoro sono stati coinvolti anche rappresentanti di alcune amministrazioni pubbliche, scelte fra quelle che hanno già maturato esperienze in ambito di gestione per competenze e sviluppo di modelli di *competency management*, chiamate a formulare commenti e valutazioni sull'effettiva rispondenza e adattabilità del modello proposto alle necessità gestionali<sup>2</sup>.

Il modello elaborato, in ragione dell'utilizzo ampio che si intende promuoverne, è prevalentemente focalizzato sulle competenze trasversali o *soft skills*, mentre la definizione delle competenze tecnico-specialistiche è rimessa all'autonomia organizzativa dei singoli enti, in funzione delle loro caratteristiche e profilo istituzionale.

Per coerenza con le ulteriori componenti della Riforma del mercato del lavoro, e in particolare con le Milestone 56 e 59, l'analisi dei contesti organizzativi su cui il Framework delle competenze è stato costruito ha riguardato le amministrazioni centrali e locali, e dunque le caratteristiche ordinamentali del personale dei comparti funzioni centrali e funzioni locali, senza perdere di vista la coerenza complessiva con il "Modello di competenze dei dirigenti della Pubblica Amministrazione italiana" sopra richiamato.

---

<sup>1</sup> "Gruppo di lavoro per la definizione di un Framework delle competenze per il personale di qualifica non dirigenziale", istituito con decreto del 28 febbraio 2023 del Dipartimento della Funzione Pubblica.

<sup>2</sup> La composizione del Gruppo di lavoro è riportata in allegato al presente documento.

## 2. LE COMPETENZE TRASVERSALI E I MODELLI DI COMPETENZE

L'evoluzione del mondo del lavoro, sia in ambito pubblico che privato, rende più che mai attuale e necessario porre maggiore attenzione alle **competenze trasversali**, intese come il set di comportamenti organizzativi che rappresentano l'espressione delle capacità trasversali e delle attitudini individuali rilevanti per svolgere «con successo» il proprio ruolo.

I requisiti di ruolo non possono, infatti, più limitarsi all'insieme delle conoscenze e delle competenze tecnico-specialistiche necessarie per svolgere specifici compiti lavorativi (il "cosa" deve essere fatto), al contrario devono considerare anche le dimensioni comportamentali di carattere trasversale, riferite cioè al "come" svolgere il lavoro in modo efficace. In questo modo possono essere correttamente esplicitate le attese organizzative relative alle modalità attraverso cui interpretare il ruolo organizzativo che si ricopre, ad esempio rispetto a come approcciarsi e gestire i problemi lavorativi, a come agire in modo efficace e coerente con il contesto organizzativo e a come gestire le relazioni interpersonali etc.

I **modelli di competenze** sono raggruppamenti di un certo numero di competenze trasversali rilevanti nello specifico ruolo/contesto organizzativo, che definiscono i comportamenti efficaci associati ad esso, raggruppati in un numero limitato di dimensioni.

I modelli di competenze in una gestione delle risorse umane evoluta costituiscono un sistema di riferimento cruciale per tutte le attività e i processi di gestione e sviluppo delle risorse umane che tengono in considerazione gli obiettivi e le priorità della singola amministrazione.

Nello specifico ciascuna competenza trasversale viene descritta attraverso un certo numero di **indicatori comportamentali specifici**, osservabili e verificabili, che possono essere logicamente e in modo affidabile classificati all'interno della stessa competenza<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Thornton III G.C., Rupp D.R. (2006), *Assessment centers in human resource management: Strategies for prediction, diagnosis, and development*, Lawrence Erlbaum, Mahwah.

### 3. IL FRAMEWORK DELLE COMPETENZE TRASVERSALI DEL PERSONALE NON DIRIGENZIALE DELLA PA ITALIANA

Il Framework delle competenze trasversali del personale non dirigenziale della PA italiana proposto è modulabile in relazione alle principali variabili che connotano le amministrazioni - consistenza del personale, complessità organizzativa, tipologie di processi gestiti, livello di know-how sulla materia - e in relazione ai diversi ruoli di inquadramento del personale.

Esso rappresenta un dizionario di competenze di carattere generale, che costituisce un insieme ampio di competenze al quale le singole amministrazioni possono attingere per andare a comporre il modello di competenze specifico per il/i ruolo/ruoli di interesse scegliendo le dimensioni più rilevanti nel loro contesto.

Il repertorio di competenze è indispensabile per avere un punto di riferimento comune che definisca in modo condiviso e unitario le aree e le dimensioni rilevanti in modo che le singole amministrazioni possano procedere in modo coerente utilizzando delle categorie e un lessico comune a tutta la Pubblica Amministrazione italiana.

Il Framework di competenze (Figura 1) 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<sup>4</sup>

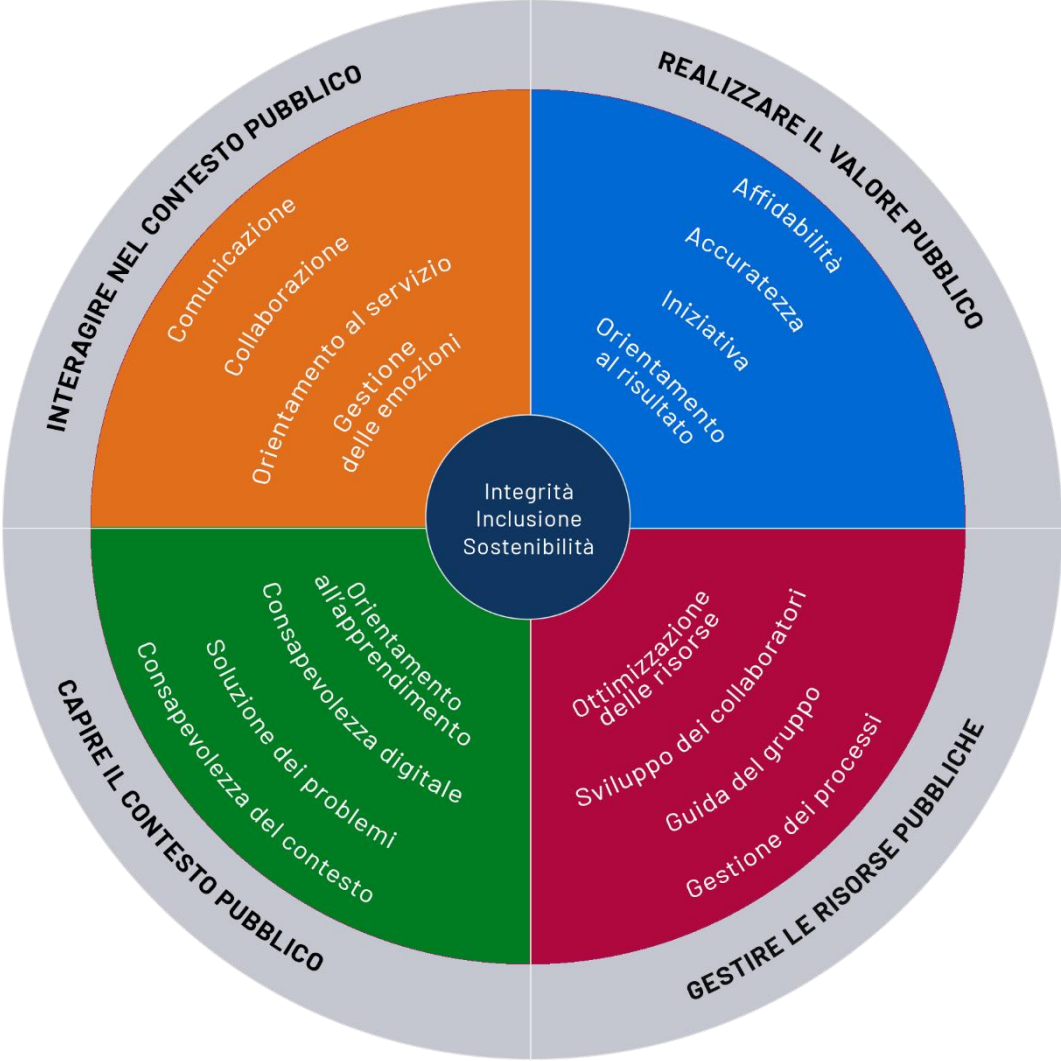
e da **3 Valori**, trasversali a tutte le competenze: **Integrità, Inclusione, Sostenibilità**, principi ideali dell’azione individuale e collettiva.

Le competenze trasversali sono legate all’espressione efficace delle capacità della persona rispetto ai diversi ambiti di azione, mentre i valori sono una caratteristica della persona di carattere motivazionale che influenza le priorità, le scelte, il grado di sintonia con il lavoro e con il contesto. I valori possono anche esercitare un impatto sul modo e l’intensità in cui alcune competenze si manifestano.

---

<sup>4</sup> 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.).

**Figura 1 - Framework delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle Pubbliche Amministrazioni italiane**



Fonte: elaborazione SNA 2023

Per ciascuna competenza, data l'eterogeneità delle amministrazioni e dei diversi ruoli nei quali il Framework delle competenze trasversali può essere applicato, 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.

I tre livelli non sono quindi da intendersi come indicatori graduati di una scala di valutazione della stessa competenza (da poco competente a molto competente), bensì come livelli di complessità crescente, che consentono di articolare la competenza scegliendo gli indicatori in modo più centrato rispetto a quanto richiesto dal ruolo.

Nelle pagine che seguono, per ciascuna competenza comportamentale sono presentati una breve descrizione della competenza e gli indicatori comportamentali articolati sui tre livelli.

## 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	Indicatori di comportamento
Livello 1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comprende le regole e le procedure del contesto in cui svolge la sua attività lavorativa</li><li>• Ha chiari i compiti e le aspettative nei suoi confronti</li><li>• Riconosce i corretti interlocutori nel suo ambito di riferimento</li><li>• Se richiesto, si adatta alle situazioni di cambiamento nelle attività e procedure</li></ul>
Livello 2	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conosce le regole di funzionamento dell'organizzazione nel suo complesso</li><li>• È consapevole dell'impatto della propria attività su quella degli altri</li><li>• Individua i corretti interlocutori organizzativi a cui rivolgersi per la soluzione delle problematiche</li><li>• Riconosce le esigenze di cambiamento del contesto in cui opera</li></ul>
Livello 3	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conosce gli obiettivi e le strategie organizzative dell'amministrazione</li><li>• Coglie il senso e le ricadute del suo lavoro rispetto agli obiettivi organizzativi</li><li>• Riconosce i diversi stakeholder, interni ed esterni, da coinvolgere a supporto del raggiungimento dei risultati</li><li>• Anticipa le esigenze di cambiamento nell'organizzazione</li></ul>

Fonte: elaborazione SNA 2023



## 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	Indicatori di comportamento
Livello 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riconosce le situazioni critiche e problematiche del suo lavoro</li> <li>• Raccoglie informazioni utili a comprendere meglio il problema</li> <li>• Identifica una possibile soluzione pratica al problema</li> <li>• È tempestivo nel comunicare il problema e la possibile ipotesi di soluzione</li> </ul>
Livello 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si accorge di eventuali situazioni critiche o problematiche, definendone il perimetro</li> <li>• Approfondisce l'analisi raccogliendo dati e informazioni utili alla comprensione della situazione o del problema</li> <li>• Individua possibili alternative di soluzione del problema concrete e realizzabili</li> <li>• Propone tempestivamente ipotesi di soluzione coerenti con l'analisi effettuata</li> </ul>
Livello 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anche davanti a problematiche complesse, si focalizza sugli elementi rilevanti e sulle potenziali conseguenze</li> <li>• Approfondisce l'analisi raccogliendo in modo sistematico dati e informazioni necessari, valutandone qualità e completezza</li> <li>• Nell'analisi del problema prende in considerazione diverse fonti di dati o informazioni</li> <li>• Propone tempestivamente soluzioni efficaci e potenzialmente innovative, coerenti con il contesto di riferimento</li> </ul>

Fonte: elaborazione SNA 2023

**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	Indicatori di comportamento
Livello 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprende gli impatti che i nuovi strumenti digitali e le tecnologie hanno sull'operatività del suo lavoro</li> <li>• Mostra un atteggiamento aperto ai cambiamenti del suo lavoro connessi all'introduzione delle nuove tecnologie</li> <li>• Se guidato, modifica il proprio modo di lavorare adeguandosi alle nuove modalità di lavoro e ai nuovi strumenti</li> <li>• Affronta i problemi legati alla gestione delle nuove tecnologie in modo costruttivo e chiedendo supporto se necessario</li> </ul>
Livello 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprende la rilevanza delle innovazioni tecnologiche per il suo settore</li> <li>• Mostra un atteggiamento di interesse e curiosità verso le innovazioni tecnologiche nel proprio settore</li> <li>• Si adegua rapidamente all'uso di nuovi strumenti e modalità di lavoro cogliendone i vantaggi nella gestione delle attività (efficienza, velocità etc.)</li> <li>• Affronta con entusiasmo le nuove richieste lavorative connesse all'uso delle tecnologie</li> </ul>
Livello 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprende l'importanza e gli impatti dei processi di digitalizzazione per l'organizzazione e per i clienti interni/esterni</li> <li>• Individua possibili strumenti e soluzioni tecnologiche utili a migliorare l'efficienza e ottimizzare i processi, mettendo in discussione le modalità di lavoro consuete</li> <li>• Promuove con i diversi interlocutori le innovazioni da attuare, valorizzando i futuri benefici che potranno derivare da esse</li> <li>• Incoraggia i colleghi nell'adozione di strumenti e nuove modalità di lavoro connessi alle nuove tecnologie</li> </ul>

Fonte: elaborazione SNA 2023

---

**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	Indicatori di comportamento
Livello 1	<ul style="list-style-type: none"><li>• È consapevole delle proprie necessità di aggiornamento professionale</li><li>• Accetta i <i>feedback</i> per correggere eventuali errori</li><li>• Si concentra sull'acquisizione delle conoscenze e capacità tecniche necessarie al suo ruolo</li><li>• Coglie le opportunità di apprendimento quando si presentano</li></ul>
Livello 2	<ul style="list-style-type: none"><li>• Apprende dall'esperienza nell'ottica di una più piena copertura del suo ruolo</li><li>• Accoglie positivamente i <i>feedback</i> per avere un ritorno sul proprio operato</li><li>• Ricerca attivamente opportunità di apprendere cose nuove</li><li>• Struttura un progetto di crescita personale e professionale per la copertura del suo attuale ruolo</li></ul>
Livello 3	<ul style="list-style-type: none"><li>• Affronta le situazioni con spirito critico traendone insegnamento per sé e per gli altri</li><li>• Ricerca attivamente i <i>feedback</i> in un'ottica di miglioramento continuo</li><li>• Individua le modalità più funzionali per lo sviluppo delle sue competenze</li><li>• Struttura un progetto di crescita personale e professionale anche in virtù di un possibile avanzamento di carriera</li></ul>

Fonte: elaborazione SNA 2023

**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	Indicatori di comportamento
Livello 1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Si esprime in modo chiaro e lineare</li><li>• Ascolta con attenzione le richieste degli interlocutori</li><li>• Pone domande di chiarimento quando necessario</li><li>• Risponde in modo appropriato alle domande dell'interlocutore</li></ul>
Livello 2	<ul style="list-style-type: none"><li>• Trasmette contenuti in modo chiaro ed esaustivo</li><li>• Ascolta con attenzione le richieste dell'interlocutore ponendo domande di approfondimento</li><li>• Comunica, attraverso il linguaggio verbale e non verbale, in modo appropriato al contesto</li><li>• Risponde tempestivamente alle richieste dei diversi interlocutori prestando attenzione al loro <i>feedback</i></li></ul>
Livello 3	<ul style="list-style-type: none"><li>• Esprime concetti complessi in modo chiaro e utilizzando uno stile di comunicazione efficace e credibile</li><li>• Argomenta in modo convincente orientando gli interlocutori verso il risultato, evidenziando i punti di forza delle proprie opinioni</li><li>• Adatta il linguaggio e lo stile di comunicazione verbale e non verbale tenendo conto del contesto, degli interlocutori e degli obiettivi dell'interazione</li><li>• Verifica sistematicamente che la comunicazione sia chiara per entrambe le parti per evitare fraintendimenti</li></ul>

Fonte: elaborazione SNA 2023

**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	Indicatori di comportamento
Livello 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornisce un contributo al lavoro comune</li> <li>• Condivide con i colleghi le informazioni utili al lavoro ed al raggiungimento degli obiettivi</li> <li>• Si integra con gli altri, mantenendo relazioni positive con colleghi e responsabili</li> <li>• Mantiene il dialogo anche davanti a differenze di opinione</li> </ul>
Livello 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partecipa attivamente al lavoro con i colleghi contribuendo al raggiungimento dell'obiettivo condiviso</li> <li>• Riconosce le competenze dei colleghi</li> <li>• Contribuisce alla costruzione di un clima di lavoro positivo</li> <li>• Agisce per ridurre le contrapposizioni e per individuare soluzioni condivise con gli interlocutori</li> </ul>
Livello 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promuove la partecipazione di tutti al raggiungimento degli obiettivi condivisi</li> <li>• Incoraggia il contributo dei colleghi e ne valorizza l'apporto al lavoro comune</li> <li>• Ricerca e promuove sinergie per individuare soluzioni comuni e condivise</li> <li>• Si adopera per il superamento delle divergenze e delle conflittualità, facilitando l'integrazione dei diversi punti di vista</li> </ul>

Fonte: elaborazione SNA 2023

**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	Indicatori di comportamento
Livello 1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dimostra attenzione alle esigenze dei clienti/utenti interni ed esterni</li><li>• Pone domande per approfondire le esigenze del cliente/utente così da comprenderle al meglio</li><li>• Si attiva per fornire risposte alle aspettative dei clienti/utenti</li><li>• In caso di insoddisfazione del cliente/utente, si attiva immediatamente per trovare una soluzione</li></ul>
Livello 2	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comprende le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti</li><li>• Crea continui momenti di contatto e si mostra disponibile al dialogo con clienti/utenti</li><li>• Elabora e concorda soluzioni in linea con le aspettative e i parametri di soddisfazione del cliente/utente</li><li>• Monitora il grado di soddisfazione del cliente/utente e riconosce quando è necessario apportare miglioramenti</li></ul>
Livello 3	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comprende ed anticipa le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti, immedesimandosi nella loro situazione</li><li>• Si adopera per delineare soluzioni adeguate e personalizzate rispetto alle esigenze del cliente/utente</li><li>• Monitora la qualità percepita del servizio erogato, verificando il grado di soddisfazione del cliente/utente</li><li>• Identifica le priorità di intervento per il miglioramento della qualità del servizio reso all'utenza/clientela</li></ul>

Fonte: elaborazione SNA 2023

## 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	Indicatori di comportamento
Livello 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riconosce i propri stati emotivi</li> <li>• Nelle situazioni di stress controlla le proprie reazioni emotive negative</li> <li>• Nei momenti di pressione e difficoltà, se necessario, si attiva per chiedere supporto</li> <li>• Mantiene la giusta distanza relazionale anche in situazioni di difficoltà emotiva</li> </ul>
Livello 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimostra consapevolezza delle proprie emozioni</li> <li>• Calibra l'intensità e l'espressione delle sue emozioni in relazione alle diverse situazioni</li> <li>• Nelle situazioni di stress o pressione, ricerca modalità per limitare l'impatto negativo delle sue emozioni sulle attività lavorative</li> <li>• Mantiene modalità relazionali positive anche a fronte di conflitti</li> </ul>
Livello 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprende l'impatto delle proprie emozioni sulle relazioni e sullo svolgimento delle attività</li> <li>• Affronta le situazioni incerte o sfidanti mantenendo la calma e la lucidità</li> <li>• Si impegna per mantenere un comportamento efficace e una prestazione inalterata anche in presenza di forti carichi emotivi o stress</li> <li>• Gestisce efficacemente le relazioni anche nei momenti di tensione, conflittualità o forte coinvolgimento emotivo</li> </ul>

Fonte: elaborazione SNA 2023

## Area REALIZZARE IL VALORE PUBBLICO

---

### AFFIDABILITÀ

---

*Portare avanti il lavoro seguendo le procedure e tenendo fede agli impegni presi nell'interesse dell'amministrazione, facendosi carico delle attività da svolgere con serietà e senso di responsabilità.*

Livello	Indicatori di comportamento
Livello 1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lavora rispettando le regole e le procedure organizzative</li><li>• Porta avanti il suo lavoro seguendo le indicazioni ricevute</li><li>• Svolge i compiti previsti rispettando gli impegni presi</li><li>• Rispetta le consegne e le scadenze</li></ul>
Livello 2	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incoraggia gli altri a seguire le regole e le procedure organizzative</li><li>• Porta avanti il suo lavoro seriamente nell'interesse dell'amministrazione</li><li>• Gestisce responsabilmente i margini di discrezionalità previsti</li><li>• Si assume la responsabilità del proprio lavoro in coerenza con le scadenze e i risultati attesi</li></ul>
Livello 3	<ul style="list-style-type: none"><li>• Assume un comportamento coerente con le regole e i valori dell'ente, fungendo da modello per gli altri</li><li>• Si assume la responsabilità del lavoro proprio e degli altri, anche in caso di errori</li><li>• Opera in modo coerente e responsabile guadagnandosi la fiducia degli interlocutori</li><li>• Garantisce lo svolgimento delle attività proprie e altrui nei tempi previsti, per tener fede agli impegni presi</li></ul>

Fonte: elaborazione SNA 2023



**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	Indicatori di comportamento
Livello 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opera in modo sistematico e ordinato nell'esecuzione dei compiti assegnati</li> <li>• Utilizza strumenti di lavoro a supporto delle proprie attività, così da lavorare in modo strutturato</li> <li>• Verifica il proprio lavoro, se sollecitato</li> <li>• Produce output completi e precisi</li> </ul>
Livello 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definisce un metodo di lavoro rigoroso e funzionale al corretto svolgimento delle sue attività</li> <li>• Agisce nel rispetto degli standard qualitativi e quantitativi richiesti</li> <li>• Controlla più volte l'esattezza delle informazioni e la precisione del proprio lavoro</li> <li>• Si attiva per correggere eventuali errori o scostamenti dagli standard attesi</li> </ul>
Livello 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantisce, nel proprio lavoro, livelli elevati di precisione e di qualità, a volte in modo superiore agli standard richiesti</li> <li>• Effettua costantemente verifiche sull'andamento delle attività di suo presidio, utilizzando gli indicatori disponibili per il monitoraggio</li> <li>• Individua nuovi strumenti e nuove modalità per prevenire il rischio di errore</li> <li>• Individua gli errori, ne comprende le cause e attiva prontamente azioni correttive e migliorative</li> </ul>

Fonte: elaborazione SNA 2023

---

**INIZIATIVA**

---

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

Livello	Indicatori di comportamento
Livello 1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Svolge le attività che gli vengono affidate senza necessità di ulteriori sollecitazioni</li><li>• Vede come opportunità la possibilità di svolgere nuove attività</li><li>• Propone idee e osservazioni su come svolgere le sue attività</li><li>• Si mantiene attivo/a e interessato/a al suo lavoro</li></ul>
Livello 2	<ul style="list-style-type: none"><li>• Propone attività da realizzare nell'ambito del proprio ruolo</li><li>• Accoglie positivamente incarichi impegnativi</li><li>• Propone continuamente idee e osservazioni nell'ambito della sua area di competenza</li><li>• Trova autonomamente nuovi stimoli nel suo lavoro</li></ul>
Livello 3	<ul style="list-style-type: none"><li>• Propone attività da realizzare anche al di là del proprio ruolo riconoscendone i vantaggi possibili</li><li>• Si propone per svolgere attività nuove e incarichi impegnativi</li><li>• Avanza continuamente idee, osservazioni e soluzioni per il proprio settore di appartenenza</li><li>• Trova nuove modalità per rendere più stimolante il suo lavoro e quello degli altri</li></ul>

Fonte: elaborazione SNA 2023

---

**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	Indicatori di comportamento
Livello 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investe energia e impegno nelle attività di sua competenza</li> <li>• Garantisce il completamento dei compiti che gli vengono affidati</li> <li>• Agisce con tenacia anche a fronte di difficoltà</li> <li>• Lavora facendo riferimento a standard di prestazione definiti</li> </ul>
Livello 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investe energia e impegno nelle attività di sua competenza andando anche oltre quanto richiesto, se necessario</li> <li>• Garantisce il conseguimento dell'obiettivo assegnato</li> <li>• Mantiene l'impegno anche in presenza di ostacoli o criticità, perseverando nel raggiungimento del risultato</li> <li>• Lavora per migliorare costantemente gli standard della sua prestazione</li> </ul>
Livello 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investe energie ed incoraggia gli altri a farlo, nell'interesse dell'amministrazione</li> <li>• Si assegna obiettivi sfidanti e raggiungibili per migliorare la performance dell'ente</li> <li>• A fronte di imprevisti, ostacoli e difficoltà modifica la strategia di azione assicurando il raggiungimento del risultato</li> <li>• Si impegna costantemente per migliorare gli standard di qualità dell'azione pubblica</li> </ul>

Fonte: elaborazione SNA 2023

## 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	Indicatori di comportamento
Livello 1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Suddivide le attività da svolgere in fasi di lavoro coerenti con gli obiettivi di breve periodo</li><li>• Applica modalità e strumenti di lavoro coerenti con gli obiettivi di breve termine da raggiungere</li><li>• Organizza le attività tenendo conto dei vincoli presenti nel suo ambito</li><li>• Monitora gli avanzamenti del processo di lavoro a lui assegnato</li></ul>
Livello 2	<ul style="list-style-type: none"><li>• Programma le attività da svolgere coerentemente con gli obiettivi di breve-medio periodo</li><li>• Definisce modalità e strumenti di lavoro coerenti con gli obiettivi da raggiungere</li><li>• Elabora piani di lavoro tenendo conto di vincoli e opportunità presenti nella struttura</li><li>• Individua ed utilizza indicatori a supporto del monitoraggio dei processi di lavoro</li></ul>
Livello 3	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pianifica i processi di lavoro sulla base delle strategie dell'ente di medio-lungo periodo</li><li>• Organizza i processi di lavoro tenendo conto di vincoli, opportunità e possibili imprevisti nel contesto</li><li>• Rimodula piani e programmi di lavoro in funzione delle mutate condizioni del contesto</li><li>• Monitora costantemente e in modo strutturato i processi ed il contesto così da anticipare eventuali criticità</li></ul>

Fonte: elaborazione SNA 2023

---

**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	Indicatori di comportamento
Livello 1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Trasmette al gruppo gli obiettivi dell'ufficio</li><li>• Fornisce indicazioni chiare sulle attività da svolgere</li><li>• Comunica al gruppo le informazioni utili allo svolgimento del lavoro</li><li>• È attento al rispetto delle pari opportunità contrastando eventuali discriminazioni</li></ul>
Livello 2	<ul style="list-style-type: none"><li>• Coinvolge il gruppo negli obiettivi da raggiungere</li><li>• Assegna le attività ai singoli in coerenza con gli obiettivi del gruppo</li><li>• Facilita lo scambio e la condivisione di informazioni nel gruppo</li><li>• Stimola attivamente l'apporto di tutti, favorendo l'inclusione</li></ul>
Livello 3	<ul style="list-style-type: none"><li>• Definisce e coinvolge il gruppo negli obiettivi generali e nelle strategie della struttura</li><li>• Coordina le attività del gruppo, sia in presenza che a distanza</li><li>• Promuove lo scambio e la condivisione di informazioni, favorendo il lavoro di squadra</li><li>• Valorizza le differenze individuali come risorsa del gruppo</li></ul>

Fonte: elaborazione SNA 2023

---

**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	Indicatori di comportamento
Livello 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conosce le competenze di cui i suoi collaboratori sono portatori</li> <li>• Fornisce riscontri ai propri collaboratori in merito al lavoro svolto</li> <li>• Delega attività e compiti, esplicitando i risultati attesi</li> <li>• Fornisce ai collaboratori opportunità di apprendimento e aggiornamento professionale</li> </ul>
Livello 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riconosce le caratteristiche e le specificità dei diversi collaboratori</li> <li>• Fornisce <i>feedback</i> chiari e puntuali sulle attività svolte</li> <li>• Delega attività e responsabilità ai collaboratori commisurate alle loro competenze</li> <li>• Sostiene la motivazione e la crescita dei collaboratori con metodi e azioni mirate</li> </ul>
Livello 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riconosce i bisogni e le caratteristiche dei singoli collaboratori e li valorizza</li> <li>• Attua processi di valutazione equi e trasparenti, fornendo <i>feedback</i> puntuali e costruttivi</li> <li>• Delega compiti e responsabilità a supporto della crescita e della motivazione dei collaboratori</li> <li>• Struttura percorsi personalizzati di apprendimento e crescita dei collaboratori per promuoverne la motivazione e l'ingaggio</li> </ul>

Fonte: elaborazione SNA 2023

## OTTIMIZZAZIONE DELLE RISORSE

*Gestire le risorse economico-finanziarie, strumentali e tecnologiche secondo criteri di efficienza e di efficacia, così da massimizzarne il valore.*

Livello	Indicatori di comportamento
Livello 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• È attento/a a evitare gli sprechi di risorse economiche e materiali dell'amministrazione</li> <li>• Lavora mostrando attenzione alla tutela dei beni materiali e strumentali dell'amministrazione</li> <li>• Rispetta i criteri di impiego delle risorse dettati dall'organizzazione</li> <li>• Imposta le sue attività usando al meglio le risorse materiali e strumentali a disposizione</li> </ul>
Livello 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• È consapevole dell'impatto della propria attività sulla dimensione economico finanziaria dell'ente</li> <li>• Gestisce in modo razionale ed efficiente le risorse materiali (spazi, strumentazioni) che ha a disposizione</li> <li>• Contribuisce alla definizione dei criteri di efficienza ed efficacia per l'impiego delle risorse dell'ente</li> <li>• Monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate</li> </ul>
Livello 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fa analisi di previsione circa futuri costi e ricavi</li> <li>• Identifica nuove modalità per un impiego più efficiente delle risorse materiali (spazi, strumenti e tecnologie)</li> <li>• Individua criteri per valorizzare le risorse economiche, strumentali e materiali gestite, in linea con le strategie dell'ente</li> <li>• Monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate individuando azioni correttive per migliorare l'efficienza economica dei processi</li> </ul>

Fonte: elaborazione SNA 2023



*Il Ministro per la pubblica amministrazione*

#### **4. UTILIZZO DEL FRAMEWORK DELLE COMPETENZE TRASVERSALI DA PARTE DELLE AMMINISTRAZIONI**

Il Framework delle competenze trasversali proposto, arricchito delle parti relative alle conoscenze e alle capacità tecniche, si innesta utilmente nei processi legati alla selezione e allo sviluppo del personale, secondo l'approccio *competence-based* alla gestione delle risorse umane, di cui si delineano di seguito i principali tratti rispetto alla Pubblica Amministrazione italiana.

##### **Programmazione dei fabbisogni**

La revisione dell'articolo 6-ter del d. lgs. n. 165/2001, a seguito del decreto-legge n. 36/2022, ha rafforzato la connessione, già presente in alcuni passaggi del Testo unico sul pubblico impiego, tra fabbisogni di personale e competenze, prevedendo che le linee guida che devono orientare le PA nella programmazione dei fabbisogni di personale devono avere riguardo "*all'insieme di conoscenze, competenze e capacità del personale da assumere*".

Con questa ulteriore spinta indotta dalla Riforma del mercato del lavoro sottesa alla realizzazione del PNR per la componente legata alla PA, vista in chiave abilitante e servente rispetto alle diverse missioni del Piano, si delinea dunque con maggiore evidenza il cambio di paradigma nella gestione del personale pubblico che coniuga, ora, la programmazione dei fabbisogni di personale con un modello organizzativo volto a riconoscere e accompagnare l'evoluzione dei profili professionali necessari alle amministrazioni verso una caratterizzazione fondata sulla specificità dei saperi, sulla qualità della prestazione e sulla motivazione al servizio.

Mappare i processi di lavoro, individuare le famiglie professionali e descrivere le posizioni di lavoro in termini di "ruolo" e del portafoglio di competenze necessario a interpretarlo nella maniera più efficace, nel rispetto della cornice della contrattazione collettiva, costituiscono i passi necessari per attivare la leva strategica di sviluppo degli individui e delle organizzazioni.

In tale processo, enucleare le competenze trasversali caratterizzanti di ciascun ruolo ricorrendo a un framework comune, contribuisce a rinforzare la padronanza del nuovo modello di gestione delle risorse umane proposto e rende immediatamente intellegibili alcune dimensioni dell'agire nel contesto pubblico ritenute necessarie per offrire servizi adeguati a cittadini e imprese.

##### **Formazione**

L'individuazione delle competenze comportamentali a partire dal Framework delle competenze trasversali del personale non dirigenziali consente alle amministrazioni di accrescere il livello di adeguatezza del proprio personale su un duplice versante: nel rafforzamento del personale già in servizio e nel processo di acquisizione di nuovo personale (v. infra §*Reclutamento e sviluppi di*





## *Il Ministro per la pubblica amministrazione*

carriera).

Rispetto al primo aspetto, attraverso un'attività di bilancio delle competenze l'amministrazione è in condizione di misurare i *gap* di competenze sussistenti tra i profili "ideali" e le competenze possedute dalle persone che occupano le diverse posizioni all'interno dell'organizzazione. Gli esiti di questa analisi restituiscono un quadro dei fabbisogni formativi che l'amministrazione assume a fondamento delle proprie scelte sulla formazione sulle competenze trasversali, in aggiunta e ad integrazione delle iniziative formative sulle competenze tecnico-specialistiche. Laddove, infatti, risulti che un intervento formativo possa efficacemente colmare in misura soddisfacente le lacune riscontrate, è possibile sviluppare un programma di formazione mirata, basata anche su metodologie didattiche specifiche per le competenze da rinforzare.

### **Reclutamento e sviluppi di carriera**

Nell'ambito del processo di programmazione dei fabbisogni, l'amministrazione individua anche i canali di reclutamento, che si distinguono sostanzialmente in due fattispecie:

- il ricorso al mercato del lavoro (concorsi e mobilità da altre amministrazioni)
- la valorizzazione delle risorse interne (progressioni di carriera).

La decisione del canale di reclutamento risponde a diverse necessità: i limiti finanziari alle assunzioni, la reperibilità delle competenze richieste, le politiche rivolte al personale in servizio, la valutazione costi/benefici delle diverse procedure.

Il Framework delle competenze trasversali si rivela di supporto in entrambe queste procedure: esso permette, infatti, in entrambi i casi, di integrare le competenze trasversali nelle caratteristiche professionali del profilo richiesto, che potranno poi essere valutate nel processo di selezione.

È pertanto necessario che nei bandi per il reclutamento del personale siano specificate, come previsto dal decreto-legge nr. 36 del 2022, oltre alle conoscenze anche le competenze trasversali, definite in maniera coerente con la natura dell'impiego per il profilo richiesto.

Nella fase transitoria rispetto allo sviluppo di modelli standardizzati di riferimento per la valutazione delle competenze trasversali da parte delle amministrazioni, al fine di individuare i più corretti strumenti e modalità per la valutazione delle competenze trasversali (assessment) in chiave di reclutamento e di sviluppo di carriera, si rinvia alle "Linee guida sull'accesso alla dirigenza pubblica", e in particolare alle indicazioni previste nel §*Assessment Center* pp. 6-19)<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Il testo è disponibile sul sito del Dipartimento della Funzione Pubblica al link: [https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/DM\\_28\\_9\\_22\\_Linee\\_Guida\\_Accesso\\_Dirigenza.pdf](https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/DM_28_9_22_Linee_Guida_Accesso_Dirigenza.pdf)



*Il Ministro per la pubblica amministrazione*

## **5. ACCOMPAGNAMENTO ALLE AMMINISTRAZIONI**

L'utilizzo del Framework delle competenze trasversali proposto in tutti i processi legati alla individuazione dei fabbisogni, alla selezione, alla formazione e allo sviluppo del personale, secondo l'approccio competence-based alla gestione delle risorse umane, rappresenta un elemento di particolare rilievo e attenzione nel quadro della più complessiva riforma della Pubblica Amministrazione italiana prevista dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. Occorre, infatti, investire su un cambiamento culturale e sull'introduzione di un nuovo approccio generale alla gestione delle risorse umane, basato sulle competenze.

Per questa ragione l'implementazione della riforma sarà supportata dal Dipartimento della Funzione Pubblica che promuoverà la realizzazione di iniziative di monitoraggio, accompagnamento e capacity building delle amministrazioni.