



Unione Europea



La tua
Campania
cresce in
Europa



Governo italiano

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Ministero per la semplificazione e la pubblica amministrazione

Progetto

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

Linea 1 Azione 2 – Analisi e Bilancio delle Competenze

IL SET DELLE COMPETENZE CHIAVE

Giugno 2014

L'analisi delle competenze, attraverso il **processo di mappatura delle competenze**, è finalizzata ad individuare le **key competence** per ogni famiglia professionale in modo da generare una fotografia oggettiva delle competenze possedute dai dirigenti della Regione Campania, al fine di guidarne lo sviluppo e la crescita.

Parallelamente alla definizione del modello teorico di riferimento per il Bilancio delle Competenze dei Dirigenti della Regione Campania sarà dunque effettuata un'attenta analisi della domanda, con lo scopo di supportare il "committente" a riconoscere la natura dei suoi reali bisogni.

La mappatura delle competenze, infatti, accompagna e sostiene processi di sviluppo individuale, cambiamento di funzione e sviluppi di carriera, progetti di sviluppo dell'organizzazione, azioni di riconversione o di riposizionamento, piani di formazione. L'obiettivo è la conoscenza finalizzata a capire come sviluppare e valorizzare le competenze.

La mappatura delle competenze dei Dirigenti della Regione Campania consentirà di poter disporre, in una fase di consolidamento del nuovo Ordinamento Amministrativo della Giunta Regionale della Campania, in una visione chiara dello stato dell'arte e delle necessità di formazione/adeguamento al ruolo dei Dirigenti delle singole Direzioni, nel breve e medio periodo.

I punti di partenza del processo di mappatura sono la definizione della *job description* del Dirigente e l'identificazione del set di competenze manageriali (ad esempio *leadership, pianificazione, visione strategica, gestione dello stress, motivazione, decision making, comunicazione, integrazione/governance ecc.*) connesse al ruolo.

Per rendere questa mappatura più vicina alla popolazione dei Dirigenti è stato effettuato un incontro con i referenti della DG Risorse Umane durante il quale è stato presentato e condiviso un set di competenze, accompagnate dalla loro definizione, per favorire la conoscenza e l'utilizzo di un linguaggio comune e per individuare, insieme ai referenti regionali, quelle competenze che si ritengono più rilevanti nelle prassi lavorative della Regione Campania.

L'elenco che segue riassume 16 competenze considerabili come fondamentali per lo svolgimento del ruolo dirigenziale. Esse afferiscono a 4 macro aree (**cognitiva, realizzativa, relazionale, metacapacità**).

Area	Competenza
COGNITIVA	<ol style="list-style-type: none">1. <i>Approccio Strategico</i>2. <i>Flessibilità</i>3. <i>Innovazione/Propensione al cambiamento</i>4. <i>Decisione</i>
REALIZZATIVA	<ol style="list-style-type: none">5. <i>Orientamento al risultato</i>6. <i>Iniziativa</i>7. <i>Gestione e sviluppo risorse umane</i>8. <i>Pianificazione</i>
RELAZIONALE	<ol style="list-style-type: none">9. <i>Comunicazione</i>10. <i>Leadership</i>11. <i>Integrazione</i>12. <i>Negoziazione</i>
METACAPACITÀ	<ol style="list-style-type: none">13. <i>Gestione stress incertezza</i>14. <i>Energia</i>15. <i>Consapevolezza e autoefficacia</i>16. <i>Consapevolezza organizzativa del proprio ruolo</i>

DEFINIZIONI

Area	Competenza	Descrizione
COGNITIVA	1. <i>Approccio Strategico</i>	Avere una visione ampia del contesto di riferimento, definire chiaramente il proprio obiettivo garantendo coerenza ed unità alle azioni intraprese, acquisire metodologie, strumenti e tecniche per meglio comprendere come attuare la strategia, saper elaborare alternative per raggiungere i propri obiettivi, favorire lo sviluppo di un approccio creativo al cambiamento nella soluzione dei problemi.
	2. <i>Flessibilità</i>	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.
	3. <i>Innovazione/Propensione al cambiamento</i>	Individuare modalità di operare diverse dall'esperienza consolidata arrivando a produrre idee e percorsi risolutivi nuovi, aggregando e disaggregando dati conosciuti e ipotesi non sperimentate, puntando a migliorare continuamente risultati, organizzazione e metodi di lavoro.
	4. <i>Decisione</i>	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.

Area	Competenza	Descrizione
REALIZZATIVA	5. <i>Orientamento al risultato</i>	<p>Ricerca 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.</p> <p>Perseguire i risultati attesi, impegnandosi nel superare tenacemente ogni ostacolo. Concentrarsi sul proprio lavoro, focalizzando costantemente l'attenzione sui risultati da conseguire.</p>
	6. <i>Iniziativa</i>	<p>Attivarsi autonomamente nell'ambito delle proprie responsabilità e dei propri compiti, senza attendere indicazioni da altri e senza subire gli eventi. Essere orientati a cogliere le opportunità, a fare più di quanto richiesto dalla posizione e dalla situazione in generale se necessario ed opportuno.</p>
	7. <i>Gestione e sviluppo risorse umane</i>	<p>È la capacità di guidare e monitorare le performance dei collaboratori e considera le strategie adottate per controllare tutti gli aspetti del lavoro, per costruire un clima lavorativo improntato sul benessere, per assicurare un alto livello di produttività, per favorire l'<i>empowerment</i> dei collaboratori.</p>
	8. <i>Pianificazione</i>	<p>È la capacità di pianificare le azioni, i tempi e le risorse, per conseguire gli obiettivi, monitorando e controllando con sistematicità i punti chiave da cui dipende il risultato.</p>

Area	Competenza	Descrizione
RELAZIONALE	9. <i>Comunicazione</i>	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.
	10. <i>Leadership</i>	Saper ottenere il consenso e la collaborazione degli altri, singoli o gruppi, influenzandone positivamente il comportamento e diventando il punto di riferimento riconosciuto al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati.
	11. <i>Integrazione</i>	Saper sviluppare, coordinare e gestire le reti di soggetti pubblici e privati funzionali all'attuazione degli indirizzi strategici e/o in risposta ad esigenze critiche e contingenti. Ciò implica una capacità di comprendere gli interlocutori (interni o esterni), di capirne gli atteggiamenti, la mentalità e gli interessi.
	12. <i>Negoziazione</i>	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.

Area	Competenza	Descrizione
METACAPACITÀ	13. <i>Gestione stress incertezza</i>	Essere in grado di affrontare le situazioni improvvise ed incerte che provocano stress, attivando le risorse individuali e di contesto al fine di mettere in atto azioni per fronteggiare i fattori di stress, gestire l'incertezza ed organizzare una risposta efficace.
	14. <i>Energia</i>	Essere in grado di affrontare con entusiasmo in contesti produttivi, attività anche di bassa intensità e priorità, trasferendo questa capacità positiva e "combattiva" anche nei colleghi e nei collaboratori, mantenendo comunque senso di concretezza e pragmatismo rimanendo focalizzati sugli obiettivi.
	15. <i>Consapevolezza e autoefficacia</i>	Saper contare sulle proprie risorse anche nelle situazioni di tensione e di difficoltà, riuscendo a vedere gli aspetti positivi e le possibili soluzioni, riconoscendo i propri limiti di capacità e professionalità ed attivando al meglio le proprie risorse (psicologiche, tecniche, comportamentali) nell'esercizio del ruolo.
	16. <i>Consapevolezza organizzativa del proprio ruolo</i>	Condividere i principi e i valori della pubblica amministrazione ed agire coerentemente con l'organizzazione. Ha la capacità e la volontà di allineare i propri comportamenti alle necessità, alle priorità e agli obiettivi dell'organizzazione. Tale impegno richiede una consapevolezza organizzativa, intesa come capacità di comprendere le principali finalità e linee di sviluppo dell'organizzazione.