

Figura 1 - Modello di competenze dei dirigenti della PA italiana

Area cognitiva	Area manageriale	Area realizzativa	Area relazionale	Area del self management
Soluzione dei problemi	Gestione dei processi	Decisione responsabile	Gestione delle relazioni interne ed esterne	Tenuta emotiva
Visione strategica	Sviluppo dei collaboratori	Orientamento al risultato	Negoziazione	Self development
Pensiero sistemico	Guida del gruppo		Orientamento alla qualità del servizio	Consapevolezza organizzativa
	Promozione del cambiamento			

In grassetto le competenze considerate più rilevanti (cd. competenze *core*),
Elaborazione SNA, 2022

Di seguito vengono sinteticamente descritte le 15 competenze previste nel modello, tra cui individuare - in coerenza con gli obiettivi da conseguire - quelle che, in aggiunta alle competenze *core*, meglio descrivono il profilo atteso. Si suggerisce che ciascun profilo sia descritto da un massimo di 9 competenze che saranno oggetto di valutazione.

Area cognitiva

1. Soluzione dei problemi

Individuare tempestivamente i problemi, anche complessi, analizzando in modo critico e ampio dati e informazioni, per focalizzare le questioni più rilevanti, così da identificare e proporre soluzioni efficaci, rispondenti alle esigenze della situazione e coerenti con il contesto di riferimento.

2. Visione strategica

Leggere le situazioni ed i contesti immaginando i possibili scenari prospettici ed ipotizzando i loro impatti nel medio e lungo termine, così da delineare obiettivi e strategie da perseguire che siano realizzabili ed in grado di anticipare le evoluzioni future della propria area/organizzazione.

3. **Pensiero sistemico**

Integrare i diversi elementi, fattori, piani che influenzano un contesto, una situazione o un problema individuando correlazioni e relazioni, così da creare una visione d'insieme che consenta di inquadrarli in uno scenario più ampio.

Area manageriale

4. **Gestione dei processi**

Strutturare efficacemente le attività proprie e altrui, programmando, organizzando, gestendo e monitorando efficacemente le risorse assegnate (economico-finanziarie, umane, strumentali, temporali), tenendo conto dei vincoli e in coerenza con le strategie delineate e gli obiettivi da perseguire.

5. **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.

6. **Guida del gruppo**

Coordinare il gruppo per il raggiungimento degli obiettivi, trasferendo valori e strategie organizzative, assegnando le attività, promuovendo l'inclusione, facilitando lo scambio di informazioni ed il lavoro di squadra anche a distanza.

7. **Promozione del cambiamento**

Accogliere positivamente i cambiamenti, favorendo e stimolando l'introduzione di modalità nuove di gestione di processi, attività e servizi in una logica di miglioramento continuo e incoraggiando gli altri a vivere il cambiamento come un'opportunità.

Area realizzativa

8. **Decisione responsabile**

Riconoscere gli elementi controversi di una decisione e gli aspetti potenzialmente critici anche per l'amministrazione e l'interesse pubblico; scegliere tra le differenti opzioni con consapevolezza e tempestività, anche in condizioni di incertezza, complessità e carenza di informazioni, valutando pro e contro e combinando il rispetto dei vincoli con la finalizzazione della decisione. Assumersi la responsabilità delle decisioni e delle azioni proprie e dei collaboratori (*accountability*).

9. **Orientamento al risultato**

Definire, tenendo conto del mandato organizzativo, obiettivi sfidanti e risultati attesi, per sé e per la propria struttura, orientati alla creazione di valore pubblico; agire proattivamente e con determinazione per assicurare il risultato finale nei tempi previsti e per migliorare costantemente gli standard qualitativi dell'azione pubblica.

Area relazionale

10. Gestione delle relazioni interne ed esterne

Gestire reti di relazioni, anche complesse, comunicando efficacemente con i diversi interlocutori interni - anche in una logica di interfunzionalità - o esterni all'organizzazione - inclusi quelli istituzionali - cogliendone le esigenze e costruendo relazioni positive, orientate alla fiducia e collaborazione.

11. Negoziazione

Ricerca, nel confronto tra posizioni o interessi divergenti, spazi di mediazione per raggiungere un accordo o una soluzione condivisa che possa soddisfare tutte le parti coinvolte. Promuovere, in modo credibile, la risoluzione costruttiva dei conflitti, ricomponendo le divergenze e i disaccordi tra gli interlocutori.

12. Orientamento alla qualità del servizio

Riconoscere le esigenze degli stakeholder 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.

Area del self management

13. Tenuta emotiva

Rispondere alle situazioni lavorative di pressione, difficoltà, conflitto, crisi o incertezza con spirito costruttivo, calma e lucidità, mantenendo inalterata la qualità della prestazione. Riconoscere l'impatto sulla vita lavorativa delle emozioni, proprie e degli altri, e attivare le risorse interne necessarie per far fronte alle criticità.

14. Self development

Ricerca il miglioramento continuo attraverso la riflessione sulle esperienze vissute, la messa in discussione, la richiesta di *feedback* costanti e l'aggiornamento, in una logica di apprendimento, sviluppo e crescita, professionale e personale.

15. Consapevolezza organizzativa

Agire mettendo al centro gli interessi dell'amministrazione, promuovendo gli obiettivi e i valori dell'organizzazione, incoraggiando i principi di correttezza, trasparenza e imparzialità nel lavoro e tutelando l'interesse pubblico.

Ciascuna competenza da rilevare dovrà essere operazionalizzata, attraverso la costruzione di almeno 4 indicatori di comportamento specifici e osservabili. Tali indicatori dovrebbero essere omogenei all'interno della competenza e ben distinti dagli indicatori presenti nelle altre competenze. Di seguito, a titolo esemplificativo, se ne propongono alcuni (Tabella 4).

Tabella 4 - Indicatori di comportamento (esemplificazione)

Competenza	Indicatori
Soluzione dei problemi	- Anticipa le criticità cogliendo tempestivamente gli aspetti su cui intervenire
	- Distingue gli elementi centrali del problema da quelli secondari
	- ...
Sviluppo dei collaboratori	- Riconosce le specificità dei collaboratori sia in termini di competenze professionali che di caratteristiche personali
	- Fornisce <i>feedback</i> sistematici e costruttivi sia positivi sia negativi
	- ...
Guida del gruppo	- Condivide con il gruppo gli obiettivi generali e le strategie dell'amministrazione
	- Promuove la coesione e lo spirito di squadra
	- ...
Promozione del cambiamento	- Coglie il cambiamento come elemento positivo del lavoro
	- Supporta l'adozione di nuove procedure e strumenti di lavoro (anche tecnologici)
	- ...
Orientamento al risultato	- Mantiene l'impegno anche davanti a ostacoli o criticità
	- Si fa carico in prima persona dei problemi anche al di là di quanto esplicitamente previsto
	- ...

Elaborazione SNA, 2022