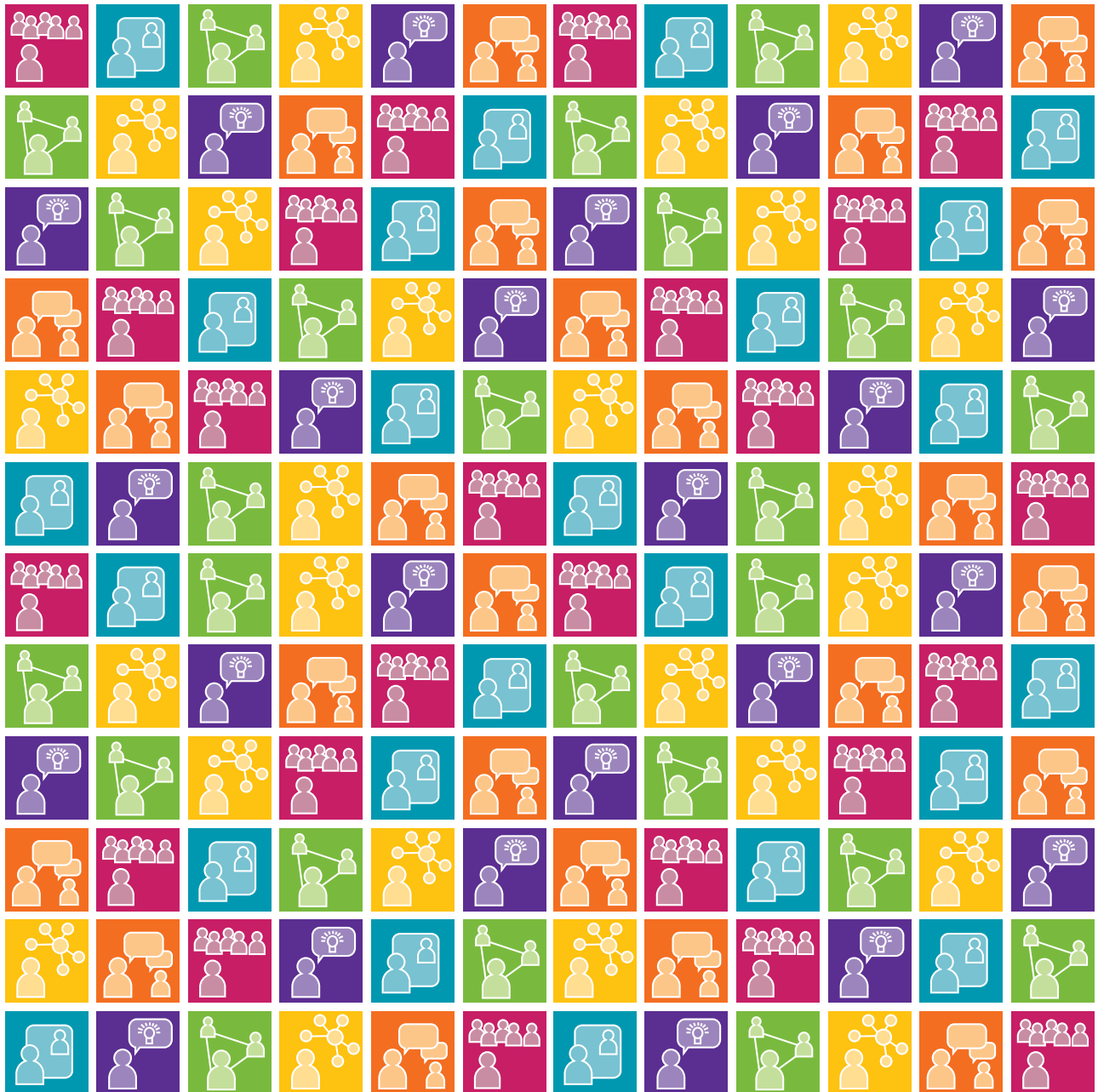


Modello delle competenze dell'Amministrazione federale



Modello delle competenze dell'Amministrazione federale



Competenze dirigenziali

Leadership

Modello delle competenze

Capacità e disponibilità a ottenere la collaborazione altrui per raggiungere gli obiettivi prefissati. Il requisito è dato dalle aspettative elevate che una persona si pone, dalla consapevolezza del proprio ruolo esemplare e dei propri limiti, dalla capacità di instaurare un clima di fiducia con i propri collaboratori e dal riconoscimento del contributo degli altri al successo.

- ➔ *Dimensioni: visione, credibilità, fiducia, riconoscimento ecc.*

Carta delle competenze

Pone elevate esigenze a se stesso e le vive quotidianamente. È cosciente del proprio ruolo esemplare così come delle sue possibilità e dei suoi limiti. Il suo atteggiamento verso gli altri si basa sulla fiducia e sulla stima. È in grado di ottenere la collaborazione altrui per la concretizzazione delle proprie idee.

- ➔ Stimola gli altri con la propria visione.
- ➔ Argomenta e agisce in modo credibile.
- ➔ Crea e promuove relazioni basate sulla fiducia.
- ➔ È attento alle esigenze dei suoi collaboratori.
- ➔ Esprime riconoscimento per le prestazioni e il comportamento dei suoi collaboratori.

...

Gestione dei collaboratori

Modello delle competenze

Capacità e disponibilità a reclutare personale dotato delle competenze richieste, a impiegarlo in modo mirato, a sollecitarne e a promuoverne la crescita professionale, costituendo gruppi di lavoro efficienti, sviluppandoli attraverso lo scambio di conoscenze ed esperienze.

- ➔ *Dimensioni: abilità dirigenziale, reclutamento e impiego dei collaboratori, promozione dei collaboratori, gestione delle conoscenze ecc.*

Carta delle competenze

Recluta personale dotato delle competenze richieste, lo impiega in modo mirato, ne sollecita e promuove la crescita professionale e compone squadre efficienti.

- ➔ Adegua il proprio comportamento dirigenziale alla cultura così come alle persone e alle situazioni.
- ➔ Assume personale idoneo e lo impiega secondo le esigenze aziendali.
- ➔ Compone squadre in modo che le diverse competenze dei collaboratori si completino vicendevolmente.
- ➔ Promuove i collaboratori attraverso misure adeguate alla singola persona e sollecita prestazioni orientate ai risultati.
- ➔ Incoraggia lo scambio di conoscenze ed esperienze all'interno e all'esterno della squadra.

...

Capacità di agire efficacemente nel contesto politico

Modello delle competenze

Capacità e disponibilità ad analizzare la complessità del contesto politico, a riconoscere possibili opzioni e a considerare e sfruttare le dinamiche dei processi politici per raggiungere gli obiettivi nel proprio ambito di responsabilità.

- ➔ *Dimensioni: conoscenza della politica, capacità di operare nel processo politico, ricerca del consenso e del compromesso, orientamento alle esigenze dei gruppi di interesse, modo di presentarsi in pubblico ecc.*

Carta delle competenze

Analizza il contesto politico e sfrutta le possibili opzioni. Tiene conto dei processi politici per raggiungere gli obiettivi nel proprio ambito di responsabilità.

- ➔ Segue l'attualità politica e accresce le proprie conoscenze per poterla comprendere.
- ➔ Nello svolgimento delle sue attività osserva il processo politico.
- ➔ Con le proprie proposte contribuisce alla ricerca del consenso e del compromesso.
- ➔ Conosce le esigenze e le aspettative dei gruppi di interesse politici e crea nuovi contatti nel contesto politico.
- ➔ Rappresenta in modo credibile la propria unità amministrativa verso i media e gli interlocutori politici.

...

Capacità di pensare e operare a livello strategico

Modello delle competenze

Capacità e disponibilità a formulare, sulla base del mandato, delle strategie sovraordinate e della valutazione del contesto, indirizzi strategici a lungo termine, a comunicarli adeguatamente, a tradurli in chiari obiettivi e di conseguenza a sviluppare le strutture e le conoscenze necessarie al loro raggiungimento.

- ➔ *Dimensioni: analisi degli effetti, sviluppo della strategia, attuazione della strategia, controlling strategico ecc.*

Carta delle competenze

Sulla base del mandato, delle strategie sovraordinate e del contesto formula indirizzi strategici a lungo termine, li comunica in modo comprensibile e li traduce in chiari obiettivi. Si adopera per lo sviluppo della sua unità organizzativa e influisce sulla sua cultura.

- ➔ Sviluppa indirizzi strategici in base alla visione, al mandato e al contesto.
- ➔ Definisce obiettivi prestazionali e orienta la sua unità organizzativa al loro raggiungimento.
- ➔ Comunica la strategia nel proprio ambito di responsabilità e definisce obiettivi, priorità e tappe importanti.
- ➔ Provvede all'impostazione di strutture adeguate e contribuisce allo sviluppo continuo della cultura organizzativa.
- ➔ Verifica la validità della strategia e la sviluppa ulteriormente.

...

Impostazione del cambiamento

Modello delle competenze

Capacità e disponibilità a introdurre cambiamenti nel proprio ambito di responsabilità, a guidare il processo di trasformazione e a consolidarne i risultati in modo duraturo.

➔ *Dimensioni: spiegazione della necessità di cambiamento, concetto di cambiamento, coerenza e flessibilità operativa, comunicazione con i gruppi di interesse ecc.*

Carta delle competenze

Introduce i cambiamenti necessari, provvede all'impostazione di tale processo e a consolidarne i risultati in modo duraturo.

- ➔ Spiega la necessità di cambiamento ai gruppi d'interesse e ottiene la loro collaborazione.
- ➔ Pianifica e guida il processo di trasformazione e definisce obiettivi, ruoli e tappe.
- ➔ Adegua in modo flessibile il percorso da seguire, senza perdere di vista gli obiettivi del cambiamento.
- ➔ Comunica con i gruppi d'interesse in modo trasparente e adeguato alle loro esigenze e affronta le resistenze in maniera costruttiva.

...

Capacità di pensare e operare in ottica aziendale

Modello delle competenze

Capacità e disponibilità a individuare margini di manovra, a prendere iniziative imprenditoriali nell'ambito della strategia sovraordinata nonché a gestire l'impiego delle risorse e a ottimizzare i processi per assicurare efficienza, efficacia e il posizionamento a lungo termine dell'organizzazione.

➔ *Dimensioni: definizione degli obiettivi, gestione delle risorse, ottimizzazione delle procedure e dei processi lavorativi, rapporto costi-benefici ecc.*

Carta delle competenze

Sfrutta i margini di manovra per iniziative imprenditoriali nel senso delle strategie sovraordinate. Impiega le risorse in modo mirato e ottimizza i processi secondo i criteri di efficienza ed effettività per assicurare un buon posizionamento a lungo termine dell'organizzazione.

- ➔ Definisce obiettivi sulla base di principi aziendali.
- ➔ Ripartisce il personale e le risorse finanziarie, sorveglia l'impiego delle risorse e se necessario lo adegua alle esigenze.
- ➔ Riesamina i processi aziendali e li sviluppa ulteriormente.
- ➔ Nel processo decisionale valuta un rapporto adeguato tra costi e benefici.

...



Competenze personali

Senso di responsabilità

Modello delle competenze

Capacità e disponibilità a formarsi un'opinione indipendente da persone e situazioni, a decidere e ad agire di conseguenza, assumendosi la responsabilità delle proprie azioni.

- ➔ *Dimensioni: sicurezza e padronanza di sé, spirito d'iniziativa, indipendenza ecc.*

Carta delle competenze

Decide e agisce secondo il proprio giudizio autonomo, assumendosi la responsabilità delle conseguenze.

- ➔ Lavora in modo autonomo e si assume la responsabilità delle proprie decisioni.
- ➔ Possiede una visione d'insieme e agisce con ponderatezza.
- ➔ Prende l'iniziativa.
- ➔ Difende la propria posizione e sa motivarla in modo convincente.

...

Lealtà

Modello delle competenze

Capacità e disponibilità a operare in ambito professionale in modo affidabile e coerente con i valori e i principi sanciti dalla Costituzione e dalle leggi e con quelli ritenuti generalmente validi.

- ➔ *Dimensioni: lealtà verso i valori e i principi dell'Amministrazione federale, accettazione delle regole, coerenza tra valori e comportamento, affidabilità ecc.*

Carta delle competenze

Nel suo lavoro rispetta coerentemente i principi e i valori sanciti dalla Costituzione e dalle leggi e quelli ritenuti generalmente validi.

- ➔ Agisce nel rispetto dei valori e dei principi dell'Amministrazione federale.
- ➔ Accetta le regole e sostiene le decisioni anche quando non coincidono con la propria opinione.
- ➔ Parole e fatti non sono in contraddizione.
- ➔ Rispetta in modo affidabile impegni e accordi.
- ➔ Tratta le informazioni confidenziali con responsabilità.

...

Orientamento agli obiettivi e ai risultati

Modello delle competenze

Capacità e disponibilità a definire obiettivi, a orientare le proprie azioni al loro raggiungimento, a prendere le relative decisioni nel proprio ambito di responsabilità con ponderatezza e lungimiranza e a pianificarne e verificarne sistematicamente l'attuazione, tenendo conto del rapporto tra costi e benefici.

- ➔ *Dimensioni: definizione degli obiettivi, decisione, pianificazione, efficienza nell'attuazione ecc.*

Carta delle competenze

Orienta le proprie azioni al raggiungimento degli obiettivi, prende decisioni con ponderatezza e lungimiranza, ne pianifica e verifica sistematicamente l'attuazione e bada affinché il rapporto costi-benefici sia buono.

- ➔ Fissa chiari obiettivi, agisce di conseguenza e continua a perseguirli anche se sorgono difficoltà.
- ➔ Nel processo decisionale considera il contesto e i possibili sviluppi futuri.
- ➔ Pianifica ed esamina le proprie azioni e se necessario le adegua alle esigenze.
- ➔ Opera con un approccio orientato alle soluzioni.
- ➔ Impiega adeguatamente le proprie risorse e tiene conto delle risorse altrui.

...

Resistenza psicofisica

Modello delle competenze

Capacità e disponibilità a svolgere il proprio lavoro e a fornire le prestazioni richieste anche in presenza di notevole pressione fisica, psichica o sociale e a evitare, attraverso risorse personali e strategie per fronteggiare lo stress, danni duraturi a livello fisico e/o psichico.

- ➔ *Dimensioni: gestire un sovraccarico di lavoro temporaneo e la pressione dovuta a scadenze temporali, equilibrio emotivo, strategie per fronteggiare lo stress ecc.*

Carta delle competenze

Svolge il proprio lavoro e fornisce le prestazioni richieste anche in presenza di una notevole pressione fisica, psichica o sociale ed evita, grazie a una gestione coscienziosa delle proprie risorse, danni a livello fisico e/o psichico.

- ➔ Conserva la propria motivazione e mantiene una visione d'insieme anche sotto un'intensa pressione lavorativa temporanea.
- ➔ Fornisce prestazioni di buona qualità anche sotto la pressione delle scadenze.
- ➔ Sopporta tensioni emotive nelle relazioni con altre persone e resta obiettivo, corretto e cauto.
- ➔ È in grado di fronteggiare periodi di elevata mole lavorativa.
- ➔ Si prende cura attivamente delle proprie risorse.

...

Autoriflessione

Modello delle competenze

Capacità e disponibilità a riconoscere i propri ruoli, a essere consapevole dei propri punti di forza e di quelli deboli, a considerare altri punti di vista e a mettere in discussione il proprio comportamento.

- ➔ *Dimensioni: consapevolezza di sé e del proprio ruolo, immagine differenziata di sé, cogliere ed elaborare altre prospettive ecc.*

Carta delle competenze

Riflette sul proprio ruolo e sui suoi effetti su altre persone. È consapevole dei propri punti di forza e di quelli deboli. Considera altri punti di vista e mette in discussione il proprio comportamento.

- ➔ In funzione della situazione opera una distinzione tra la persona e il suo ruolo.
- ➔ Comunica la sua concezione dei ruoli in modo trasparente.
- ➔ Agisce secondo le proprie capacità ed entro i propri limiti.
- ➔ Raccoglie le opinioni degli altri sulla propria persona e sul proprio comportamento nel ruolo assegnatogli.
- ➔ Sfrutta i feedback degli altri per continuare a migliorare il proprio comportamento.

...

Disponibilità all'apprendimento e al cambiamento

Modello delle competenze

Capacità e disponibilità a dimostrare flessibilità di pensiero e a rispondere alle mutate esigenze ampliando le proprie qualifiche o proponendo soluzioni innovative.

- ➔ *Dimensioni: approccio ai cambiamenti, superamento di schemi mentali, creatività e innovazione, condivisione e scambio di conoscenze ecc.*

Carta delle competenze

Dimostra flessibilità di pensiero. In presenza di nuove esigenze amplia le proprie qualifiche e cerca soluzioni innovative.

- ➔ Ha un approccio positivo verso l'apprendimento e il cambiamento.
- ➔ Supera schemi mentali preesistenti e allarga i propri orizzonti.
- ➔ Intraprende nuovi percorsi per la risoluzione di problemi.
- ➔ Impara dai propri errori e trasmette le proprie esperienze.
- ➔ Scambia le proprie conoscenze con gli altri.

...

Capacità analitiche e concettuali

Modello delle competenze

Capacità di comprendere questioni complesse, di coglierne i singoli aspetti e la loro interazione e di scomporle in elementi concreti da elaborare. Le capacità concettuali consentono di strutturare in modo chiaro e comprensibile il proprio modo di intendere le interazioni.

- ➔ *Dimensioni: riduzione della complessità, autonomia concettuale, logica d'impostazione, argomentazione ecc.*

Carta delle competenze

Comprende questioni complesse, ne coglie i singoli aspetti e la loro interazione e le scompone in elementi concreti da elaborare. Sviluppa un proprio modo di intendere le interazioni, che sia coerente in se stesso.

- ➔ Coglie gli aspetti fondamentali di un problema.
- ➔ Distingue le questioni prioritarie da quelle secondarie.
- ➔ Propone una soluzione globale per un problema, contribuendovi con le proprie idee.
- ➔ Sviluppa idee comprensibili e adeguate alla situazione iniziale e agli obiettivi.
- ➔ Argomenta senza contraddizioni e in modo comprensibile agli interlocutori.

...

Approccio sistemico

Modello delle competenze

Capacità di comprendere le situazioni nella loro complessità e interazione, di coglierne i nessi e le interdipendenze e quindi di ricavarne una visione d'insieme.

- ➔ *Dimensioni: pensiero sistemico, pensare per scenari, cambiamento di prospettiva, interdisciplinarietà ecc.*

Carta delle competenze

Comprende le situazioni nella loro complessità, coglie i nessi e le interdipendenze e ne ricava una visione d'insieme.

- ➔ Comprende i processi e le interazioni in sistemi interconnessi.
- ➔ Sviluppa diversi scenari per la risoluzione di problemi.
- ➔ Esamina una situazione da differenti prospettive.
- ➔ Pensa in modo interdisciplinare ed è in grado di ricollegarsi ad altri settori.

...



Competenze sociali

Doti comunicative

Modello delle competenze

Capacità e disponibilità a relazionarsi con altre persone oralmente o per scritto, a instaurare un dialogo, a comunicare in modo chiaro, attendibile ed efficace i propri punti di vista e le circostanze e ad adeguare il linguaggio, verbale e non verbale, alla situazione, al contesto e agli interlocutori.

- ➔ *Dimensioni: comunicazione diretta/aperta, livelli di comunicazione, comprensibilità, ascolto attivo ecc.*

Carta delle competenze

Si relaziona con altre persone, instaura un dialogo e comunica in modo chiaro, attendibile ed efficace i propri punti di vista e le fattispecie. Adegua il proprio linguaggio, verbale e non verbale, alla situazione e agli interlocutori.

- ➔ Si rivolge agli altri con rispetto e con una comunicazione aperta e diretta, adeguata alla situazione.
- ➔ Distingue in modo trasparente il piano oggettivo da quello relazionale.
- ➔ Si esprime in maniera chiara e comprensibile sia oralmente sia per scritto.
- ➔ Ascolta gli altri attivamente e in caso di incomprensioni chiede chiarimenti.

...

Capacità di gestire le critiche e i conflitti

Modello delle competenze

Capacità e disponibilità a impiegare strategie, comportamenti e argomenti in situazioni in cui si scontrano pareri e interessi divergenti, a esprimere critiche con rispetto e a saperle accettare a propria volta, applicando strumenti adeguati per una risoluzione duratura del conflitto.

- ➔ *Dimensioni: approccio alle critiche e ai conflitti, correttezza, capacità di affrontare le resistenze, dialettica ecc.*

Carta delle competenze

In caso di pareri e interessi divergenti adotta diversi modelli di comportamento e formula varie argomentazioni. Esprime critiche con rispetto, sa accettarle a sua volta e applica strumenti adeguati per la risoluzione di conflitti.

- ➔ Accetta le critiche e si mette in discussione.
- ➔ Si confronta attivamente con i conflitti e ricerca soluzioni.
- ➔ In caso di tensioni tratta tutte le parti in modo equo e corretto.
- ➔ Reagisce costruttivamente alle resistenze.
- ➔ Nella ricerca di una soluzione tiene in considerazione diversi punti di vista e argomenta con rispetto e adeguatezza anche in situazioni conflittuali.

...

Capacità di lavorare in gruppo

Modello delle competenze

Capacità e disponibilità a integrarsi in gruppi in cui si svolgono mansioni o si risolvono problemi in comune, ad affrontare bisogni ed emozioni in modo adeguato e a contribuire costruttivamente al raggiungimento degli obiettivi comuni.

- ➔ *Dimensioni: contributo nel gruppo, concezione del gruppo come unità, capacità di integrazione, assunzione di ruoli diversi ecc.*

Carta delle competenze

È in grado di integrarsi in gruppi di lavoro in cui si svolgono compiti in comune, affronta bisogni ed emozioni in modo adeguato e contribuisce al raggiungimento degli obiettivi comuni.

- ➔ Partecipa al raggiungimento del risultato comune e alla creazione di un ambiente di lavoro positivo.
- ➔ Promuove una concezione del gruppo come unità (squadra).
- ➔ Sa integrarsi nei gruppi di lavoro e contribuisce all'integrazione dei nuovi partecipanti.
- ➔ Nel gruppo assume ruoli e svolge compiti diversi a seconda delle esigenze.

...

Orientamento ai servizi

Modello delle competenze

Capacità e disponibilità a immedesimarsi in diversi gruppi di interesse, a riconoscere e per quanto possibile a soddisfare le loro esigenze e aspettative, sfruttando le possibilità d'intervento concesse dalle disposizioni giuridiche.

- ➔ *Dimensioni: sensibilità verso le esigenze del cliente, orientamento ai servizi, innovazione orientata al cliente, cura del contatto con i clienti ecc.*

Carta delle competenze

Si immedesima nei diversi gruppi di interesse, riconosce e, per quanto possibile, soddisfa le loro esigenze e aspettative, sfruttando le possibilità di intervento concesse dalle disposizioni giuridiche.

- ➔ Tiene conto dei punti di vista dei diversi gruppi di interesse e ed è sensibile alle esigenze della clientela.
- ➔ Decide di attuare la soluzione che soddisfa al meglio sia le esigenze della clientela sia quelle dell'unità organizzativa.
- ➔ Sviluppa prodotti e servizi orientandosi alla clientela.
- ➔ Cura il contatto con i clienti.

...

Gestione della diversità

Modello delle competenze

Capacità e disponibilità a riconoscere correttamente le esigenze e gli interessi di diversi gruppi di persone, a tenerne conto nel proprio comportamento e a intervenire attivamente quando ingiustizie e trattamenti iniqui limitano le possibilità di successo delle persone appartenenti a tali gruppi.

- ➔ *Dimensioni: pari opportunità tra donne e uomini, plurilinguismo e diversità culturale, integrazione di persone disabili, sensibilità interculturale ecc.*

Carta delle competenze

Riconosce le esigenze e gli interessi di diversi gruppi di persone e ne tiene conto nel proprio comportamento. Interviene attivamente quando ingiustizie e trattamenti iniqui limitano le pari opportunità.

- ➔ Mostra considerazione per le pari opportunità tra donna e uomo e agisce di conseguenza.
- ➔ Rispetta e sostiene la diversità (in particolare in relazione a lingua, cultura ed età).
- ➔ Utilizza la diversità per l'elaborazione di buone soluzioni.
- ➔ Contribuisce all'integrazione di persone disabili.
- ➔ È consapevole delle diversità culturali e ne tiene conto nell'ambiente di lavoro così come nel proprio comportamento.

...