

ALLEGATO ALLA DELIBERA N. 325 DEL 4 MARZO 2016

**IL SISTEMA PERMANENTE DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE  
DELLA PRESTAZIONE  
DELLA REGIONE AUTONOMA  
FRIULI VENEZIA GIULIA**

## Premessa

I nuovi processi di misurazione e valutazione configurati nel Titolo II del D.lgs. n. 150/2009 perseguono la finalità di assicurare elevati standard qualitativi ed economici del servizio sviluppando le competenze professionali in funzione del soddisfacimento dell'interesse degli utenti e rispondendo all'esigenza di innovare e avvicinare le amministrazioni pubbliche italiane agli standard di produttività dei paesi OCSE.

Le norme introdotte con il surrichiamato Decreto vanno ad incidere su strumenti di controllo, peraltro già previsti e operanti, dando però agli stessi nuova forza e vitalità: ad es. il controllo di gestione, già delineato a livello nazionale con il D.lgs. n. 286/1999, viene confermato ma con una prospettiva ben più ampia: orientare il processo decisionale e sottoporre gli organi politico amministrativi a una pressante rendicontazione istituzionale e sociale. Le scelte strategiche vengono proceduralizzate, con potenziamento della valutazione e della necessaria e conseguente valorizzazione del merito, nonché assoggettate ai principi di massima trasparenza per elevare il livello di efficienza del pubblico impiego e il grado di soddisfazione dell'utenza nei rapporti tra amministrazione e cittadino.

In tal senso il ciclo di gestione della *performance* assume primaria rilevanza per il sistema di misurazione e valutazione attraverso le quattro fasi che lo contraddistinguono: programmazione, controllo/valutazione, incentivazione (attinente all'area del controllo organizzativo) e rendicontazione (riferibile all'area del controllo di gestione). La prima fase è caratterizzata dalla definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dall'individuazione dei valori attesi di risultato, dalla precisazione dei rispettivi indicatori nonché dal collegamento tra obiettivi e allocazione delle risorse finanziarie disponibili; la seconda fase attiene al monitoraggio, alla misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale, nonché all'utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito; la terza fase interessa l'incentivazione ossia l'insieme degli strumenti volti a influenzare in modo più diretto il comportamento dei soggetti che operano nelle organizzazioni; la quarta fase riguarda la rendicontazione istituzionale e sociale dei risultati conseguiti agli organi di indirizzo politico amministrativo, ai vertici delle amministrazioni nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Per quanto riguarda, in particolare, gli ambiti di misurazione della *performance* individuale essi comprendono non solo il raggiungimento di specifici obiettivi individuali, ma anche la qualità del contributo assicurato alla *performance* organizzativa della struttura. In tal senso la norma stabilisce che per i dirigenti e i responsabili di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità la misurazione e valutazione della performance debba essere collegata ad **indicatori relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità**, oltre che al conseguimento di specifici obiettivi individuali e alla qualità del contributo assicurato alla *performance* generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate e, per la dirigenza, alla capacità di valutazione dei propri collaboratori attraverso una significativa differenziazione dei giudizi. Per il restante personale la misurazione e la valutazione della *performance* individuale è collegata al conseguimento di obiettivi di gruppo o individuali e alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, oltre che alle competenze dimostrate e ai comportamenti professionali e organizzativi.

Il principio di necessaria valorizzazione del merito e della premialità, già previsto in precedenti disposizioni normative e contrattuali, viene quindi ribadito con forza anche tramite l'espresso divieto di attribuzione di incentivi e premi in maniera indifferenziata. Nel D.lgs. n. 150/2009 il trattamento accessorio deve infatti essere coerente con il nuovo sistema di valutazione e la **premierità** deve essere conseguentemente parametrata alla **performance sia individuale che organizzativa**, valorizzando l'apporto del dipendente nell'organizzazione.

Nell'ambito dell'ordinamento regionale, l'articolo 6 della legge regionale n. 16/2010 ha recepito, con riferimento a tutte le Amministrazioni del Comparto unico del pubblico impiego regionale e locale, i principi dettati in materia dal D.lgs. n. 150/2009. In particolare, l'articolo 6 ha previsto che: <<Al fine di valutare la prestazione organizzativa e individuale del personale, le amministrazioni del comparto unico del pubblico

*impiego regionale e locale e gli enti del servizio sanitario della regione adottano progressivamente un apposito sistema di misurazione e di valutazione che individui le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e di valutazione della prestazione, le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.>>. Per tali finalità il legislatore ha altresì disposto che le amministrazioni adottino:*

*<< a) un documento programmatico o piano della prestazione, costantemente aggiornato ai fini dell'inserimento di eventuali variazioni nel periodo di riferimento, che definisce, con riferimento agli obiettivi individuati e alle risorse disponibili, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della prestazione dell'ente nonché gli obiettivi individuali assegnati ai dirigenti e relativi indicatori;*

*b) un documento di relazione sulla prestazione che evidenzia, a consuntivo, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto agli obiettivi programmati e alle risorse, rilevando gli eventuali scostamenti;*

*c) sistemi per la totale accessibilità dei dati relativi ai servizi resi dalla pubblica amministrazione tramite la pubblicità e la trasparenza degli indicatori e delle valutazioni operate da ciascuna pubblica amministrazione sulla base del sistema di valutazione gestibile anche mediante modalità interattive finalizzate alla partecipazione dei cittadini. >>*

L'11 luglio 2014 la Regione ha approvato il proprio Piano delle prestazioni, dando di fatto avvio al ciclo di gestione della *performance*, pianificando obiettivi e azioni fondamentali per la misurazione e la valutazione organizzativa e individuale attraverso un processo di larga condivisione e definizione di obiettivi strategici pertinenti con la missione istituzionale e le politiche di governo, cui tutte le strutture dell'Amministrazione, nonché gli stakeholder esterni, hanno partecipato.

Il documento, che trae origine dal programma di governo, viene aggiornato annualmente ed è strutturato in una prima parte di analisi socioeconomica e di rappresentazione del mandato della Regione, delle sue risorse finanziarie, spese e personale, in una seconda parte in cui sono indicate le priorità e gli obiettivi strategici e in una terza parte in cui il Piano consegue il suo primario fine di programmazione, articolando per annualità le singole azioni strategiche con l'obiettivo di realizzare lo sviluppo ed il benessere socioeconomico del territorio.

A tale mutato contesto, oltre che alla necessità di rispondere alle esigenze di semplificazione del Metodo già adottato emerse nel corso dell'esperienza applicativa, consegue una revisione del Sistema di valutazione del personale regionale finalizzata a migliorarne la funzionalità, anche attraverso l'integrazione tra sistemi di programmazione, monitoraggio delle attività e procedure di valutazione, momenti diversi di un percorso finalizzato al conseguimento di risultati apprezzabili e coerenti con il progetto di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico.

Nel corso del 2015, in via sperimentale e nelle more della revisione del Sistema nel senso sopra delineato, l'Amministrazione ha provveduto ad allineare gli obiettivi individuali dei dirigenti e delle posizioni organizzative, oggetto di valutazione individuale, agli interventi in cui si concretizzano le azioni strategiche o di miglioramento previste dal Piano della prestazione, raccordandoli di fatto al processo generale di programmazione dell'Ente.

## **1. Le finalità della misurazione e valutazione della performance individuale**

La valutazione della performance individuale si innesta nel processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa attuata col Piano della prestazione.

Il sistema di valutazione del personale regionale costituisce un momento qualificato della gestione finalizzato a:

- sostenere la crescita professionale del lavoratore;
- valorizzare il merito;
- orientare l'azione individuale ai risultati attesi dalla gestione in relazione alle priorità dell'Amministrazione, promuovendo strumenti di interazione tra personale e dirigenza;
- migliorare la qualità dei servizi offerti dall'Amministrazione;
- far emergere l'importanza del contributo di ciascuno rispetto agli obiettivi dell'Amministrazione nel suo complesso e della struttura organizzativa di appartenenza;
- favorire condizioni di maggiore efficienza nell'impiego delle risorse disponibili;
- fornire informazioni ed elementi utili a definire politiche di formazione del personale.

Il sistema intende rendere riconoscibile l'apporto delle persone nella promozione effettiva e significativa del miglioramento dei livelli di efficienza, di efficacia e di qualità dei servizi istituzionali dell'Amministrazione incoraggiando il merito soprattutto in una logica di sviluppo delle risorse umane. Scopo del sistema è quello di fornire le basi ai sistemi di incentivazione economica del personale, attraverso la corresponsione di compensi correlati al merito e all'impegno, sia di gruppo che individuale.

I valutatori condividono con il personale assegnato gli obiettivi della struttura, i risultati attesi ed i relativi parametri di valutazione, al fine di migliorarne la prestazione e per ottimizzarne il funzionamento organizzativo. La valutazione combinata dei risultati, prevalentemente quantitativi e legati alle risultanze del controllo di gestione, insieme alle modalità con le quali questi vengono raggiunti – i comportamenti organizzativi – consentono di osservare insieme il reale apporto di ciascuna risorsa in un sistema che sia realmente orientato alla gestione e allo sviluppo delle risorse umane.

## **2. Gli elementi di base del sistema di misurazione e valutazione della performance individuale**

Il sistema di misurazione e valutazione mira ad accertare sistematicamente il livello della prestazione effettiva dei singoli rispetto ad attese predefinite e condivise con gli stessi.

Il metodo prevede che le attese sulle prestazioni e le conseguenti valutazioni debbano essere espresse sulla base di due piani distinti ma complementari:

### **A) il conseguimento di obiettivi;**

### **B) l'osservazione di comportamenti organizzativi.**

A) La valutazione sul piano degli obiettivi richiede la formulazione a priori degli stessi e la contestuale identificazione di parametri ed indicatori idonei a determinarne a consuntivo il grado di conseguimento (risultato).

Gli obiettivi vengono definiti, in stretto raccordo con il processo generale di programmazione dell'ente, in relazione ai bisogni della collettività, alle priorità politiche e alle strategie dell'Amministrazione. Per la definizione degli obiettivi oggetto di specifica valutazione viene pertanto assunto a riferimento il Piano della prestazione.

B) La valutazione delle competenze organizzative avviene in relazione a una serie di comportamenti organizzativi differenziati in base al ruolo e alla categoria di appartenenza.

L'utilizzo combinato di obiettivi e competenze organizzative permette una valutazione maggiormente organica delle prestazioni. Il piano degli obiettivi (siano essi individuali, di struttura o collettivi), infatti, presuppone una selezione delle attese di risultato ritenute più significative che non può, evidentemente, contemplare tutte le aree di attività del personale. Il piano delle competenze organizzative permette un recupero delle aree trascurate e una focalizzazione su alcuni contributi rilevanti in termini organizzativi, collegati solo indirettamente ai risultati individuali e dell'organizzazione.

### **3. Fasi del processo di valutazione della performance**

Il processo di valutazione è articolato in tre fasi:

1. Pianificazione e assegnazione degli obiettivi.
2. Gestione/monitoraggio dell'avanzamento delle attività.
3. Rendicontazione dei risultati e valutazione dell'attività e dei comportamenti organizzativi.

Si tratta di un processo continuo il cui ciclo si ripete con cadenza annuale e, se efficacemente utilizzato, può costituire un fattore di crescita professionale del personale e contribuire al miglioramento complessivo dei risultati della struttura di appartenenza.

#### 4. Gli aspetti tecnici del sistema di misurazione e valutazione della performance individuale

Il metodo di valutazione prevede la traduzione della prestazione in un punteggio ex ante (valore attribuito ai risultati ed ai comportamenti attesi) ed ex post (valore corrispondente ai risultati ed ai comportamenti effettivi).

Il punteggio complessivo massimo è convenzionalmente fissato in 100 punti.

La valutazione corrispondente a 60 punti complessivi rende conto di una prestazione, nel suo insieme, in linea con le attese e quindi considerabile positiva.

Il punteggio complessivo è ripartito, tra personale dirigente, personale incaricato di posizione organizzativa e personale non dirigente non incaricato di posizione organizzativa, come di seguito illustrato:

- A) Direttore generale:
  - Il 50% riconducibile alla media del punteggio riferito alla parte obiettivi dei Direttori centrali o equiparati dell'Amministrazione regionale
  - Il 50% alla valutazione su comportamenti.
- B) Direttori Centrali o equiparati:
  - Il 50% riconducibile sia alla media del punteggio riferito agli obiettivi della struttura direzionale di riferimento sia alla media del punteggio riferito alla parte obiettivi dei Direttori centrali o equiparati dell'Amministrazione regionale
  - Il 50% alla valutazione su comportamenti.
- C) Vice Direttori Centrali:
  - Il 50% riconducibile al conseguimento degli obiettivi individuali
  - Il 50% alla valutazione su comportamenti.
- D) Altri Dirigenti (Direttori di Servizio, Direttori di Staff):
  - Il 60% riconducibile al conseguimento degli obiettivi individuali
  - Il 40% alla valutazione su comportamenti.
- E) Personale incaricato di posizione organizzativa:
  - Il 40% riconducibile al conseguimento degli obiettivi individuali
  - Il 20% riconducibile al conseguimento degli obiettivi collettivi
  - Il 40% alla valutazione su comportamenti.
- F) Personale non dirigente di categoria D, FC, non incaricato di posizione organizzativa:
  - Il 40% riconducibile al conseguimento degli obiettivi di struttura individualmente assegnati
  - Il 20% riconducibile al conseguimento degli obiettivi collettivi
  - Il 40% alla valutazione su comportamenti.
- G) Personale non dirigente di categoria C, FB:
  - Il 30% riconducibile al conseguimento degli obiettivi di struttura individualmente assegnati
  - Il 20% riconducibile al conseguimento degli obiettivi collettivi
  - Il 50% alla valutazione su comportamenti.

H) Personale non dirigente di categoria A, B, FA:

- Il 20% riconducibile al conseguimento degli obiettivi di struttura individualmente assegnati
- Il 20% riconducibile al conseguimento degli obiettivi collettivi
- Il 60% alla valutazione su comportamenti.

Ciascuna componente del punteggio (obiettivi e competenze organizzative) è a sua volta valutata sulla base di 100 punti.

Di seguito vengono specificate le modalità tecniche di valutazione sul piano degli obiettivi e sul piano delle competenze organizzative, nonché di determinazione della valutazione finale di sintesi. Lo strumento di riferimento è costituito dalle schede di valutazione, che potranno essere gestite attraverso un apposito sistema informativo.

## 5. La definizione degli obiettivi

Il primo ambito di valutazione riguarda gli obiettivi, che devono essere:

- espressi in termini di risultati attesi dalla prestazione nel periodo di riferimento;
- riferiti sia alla normale operatività che ad eventuali progetti di natura straordinaria, ma comunque espressivi di un reale miglioramento atteso;
- opportunamente selezionati;
- associati a parametri quantitativi e/o qualitativi di verifica definiti ad inizio periodo.

Il quadro degli obiettivi complessivamente emergenti dal sistema di valutazione deve essere rappresentativo dei risultati più significativi da conseguire nel corso dell'anno, in collegamento ed in attuazione di quanto previsto dal sistema generale di programmazione dell'ente.

In sede di programmazione della *performance* organizzativa vengono definite, nell'ambito del Piano della Prestazione, le azioni strategiche, le azioni di miglioramento e gli obiettivi aziendali, che definiscono puntualmente i dettagli della *performance*. Per ciascuna di queste azioni vengono compilate le **Schede della prestazione** che contengono, oltre ai riferimenti alla priorità strategica, all'obiettivo strategico, ai dati relativi alla Struttura direzionale e al responsabile, la descrizione degli **interventi** in cui esse si concretizzano. I singoli interventi definiscono i modi, i tempi, le risorse umane e strumentali, nonché le responsabilità organizzative connesse al loro conseguimento, con l'evidenza delle fasi annuali di realizzazione, così da evidenziare l'attività di competenza delle singole strutture e dei relativi responsabili per l'anno di riferimento.

### 5.1 Obiettivi individuali

Gli obiettivi individuali coincidono con gli interventi definiti nel Piano della prestazione e assegnati, in qualità di responsabile, ai Vice Direttori centrali, ai direttori di Servizio, ai direttori di Staff e alle posizioni organizzative.

La descrizione, l'indicatore di risultato, il peso e il valore target dell'obiettivo corrispondono a quelli definiti per il corrispondente intervento nel Piano. La somma dei pesi attribuiti agli obiettivi ai fini della valutazione individuale dovrà corrispondere a 100 punti.

Eventuali variazioni nel quadro degli obiettivi individuali assegnati ad inizio anno, per ragioni di forza maggiore intervenute e non prevedibili *ex ante*, possono essere richieste dal valutato solo con un congruo anticipo rispetto alla scadenza dell'obiettivo originario. Le variazioni nel quadro degli obiettivi della dirigenza devono essere sottoposte, per l'approvazione, all'Organismo indipendente di valutazione.

### 5.2 Obiettivi di struttura individualmente assegnati

In relazione al restante personale il sistema è articolato "a cascata" per cui, una volta individuati, nell'ambito del Piano della prestazione, gli obiettivi attribuiti a ciascun responsabile (dirigenti e posizioni organizzative), gli stessi costituiranno parametro di riferimento per la valutazione del personale non dirigente.

A ciascun obiettivo verrà pertanto associato, oltre al responsabile, anche il personale direttamente coinvolto nel conseguimento del medesimo indicando, in termini di peso percentuale, l'ipotizzato apporto

del singolo. Ciascun dipendente può essere associato a uno o più obiettivi del responsabile/i di riferimento, a condizione che il peso complessivo dell'apporto riconosciuto sia in ogni caso corrispondente a 100 punti.

In caso di assegnazione del dipendente a più strutture nel corso del periodo di riferimento il dirigente responsabile della struttura di assegnazione, entro quindici giorni dalla decorrenza della nuova assegnazione, verifica la coerenza degli obiettivi riferiti alla struttura di provenienza con l'attività che il dipendente trasferito è chiamato a svolgere al fine di una conferma dei medesimi, qualora non siano già stati raggiunti, ovvero dell'individuazione di nuovi obiettivi di struttura.

Analogamente, in caso di assegnazione di nuovo personale (a seguito di assunzioni, ecc.), entro quindici giorni dalla decorrenza dell'assegnazione, il dirigente responsabile della relativa struttura dovrà provvedere all'individuazione degli obiettivi per il nuovo personale assegnato.

### **5.2.1 Individuazione degli obiettivi di struttura**

Appartengono a questa fase le seguenti operazioni:

1. Illustrazione e assegnazione al personale degli obiettivi di struttura;
2. Attribuzione del peso degli obiettivi di struttura.

Definiti gli obiettivi individuali di dirigenti e posizioni organizzative il dirigente preposto alla struttura di riferimento li illustra collettivamente ai propri collaboratori.

Il dirigente, quindi, convoca ciascun dipendente per l'individuazione, in un numero contenuto, degli obiettivi di struttura che caratterizzano il suo apporto e del relativo peso percentuale. Qualora il personale sia assegnato ad una posizione organizzativa, il dirigente può sentire il titolare dell'incarico.

Pur essendo gli obiettivi di struttura individuati dal dirigente, il processo di illustrazione, comprensione e, possibilmente, condivisione degli stessi costituisce il fondamento per realizzare correttamente il processo di valutazione.

### **5.3 Obiettivi collettivi**

La valutazione sugli obiettivi collettivi coincide col risultato, riferito alla sola componente degli obiettivi, dei dirigenti sovraordinati alla data del 31 dicembre dell'anno di riferimento ed è parametrata come di seguito indicato:

- a) personale assegnato ad un Servizio: 50% del risultato del Direttore di Servizio e 50% del risultato del Direttore centrale di riferimento;
- b) personale assegnato ad un Servizio ricompreso in un'Area: 50% del risultato del Direttore di Servizio e 50% del risultato del Vicedirettore centrale preposto all'Area di riferimento;
- c) personale assegnato alla Direzione centrale o struttura direzionale equiparata: 100% del risultato del Direttore centrale o equiparato;
- d) personale assegnato all'Area: 50% del risultato del Vicedirettore centrale e 50% del risultato del Direttore centrale di riferimento.

## **6. Valutazione intermedia degli obiettivi**

La valutazione intermedia degli obiettivi consiste nella verifica dei parametri di conseguimento dell'obiettivo a metà del periodo di valutazione.

In questa fase il valutatore effettua un colloquio durante il quale si limita a segnalare qualitativamente lo stato di avanzamento rispetto a quanto definito ad inizio periodo ( (=) in linea; (-) in difetto rispetto a quanto previsto; (+) al di sopra di quanto previsto), con la possibilità di un contraddittorio diretto col valutato.

## **7. Consuntivazione degli obiettivi**

### **7.1 Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi**

Alla luce del valore assunto dagli indicatori alla fine del periodo di valutazione, sulla base delle risultanze del Piano della prestazione, viene attribuito a ciascun obiettivo individuale un punteggio secondo la seguente scala:

- R= raggiunto = moltiplicatore 1
- PR= parzialmente raggiunto = moltiplicatore 0,6. Per obiettivi di tipo qualitativo, riportanti come indicatore una valutazione su scala numerica 0-10, il moltiplicatore è parametrato al punteggio effettivamente conseguito.
- NR= non raggiunto = moltiplicatore 0

Il raggiungimento del valore target determina il pieno conseguimento dell'obiettivo (R).

Un valore compreso tra il 70% e il 99% del valore target determina il parziale conseguimento dell'obiettivo (PR).

Un valore al di sotto del 70% del valore target determina il mancato conseguimento dell'obiettivo (NR).

Nel caso di obiettivi per i quali non è possibile e/o opportuno prevedere risultati parziali attesi, non si configura la fattispecie dell'obiettivo parzialmente raggiunto.

Nel caso si riscontrasse un valore al di sotto del 70% del valore target e ricorresse una delle due seguenti causali, può essere riconosciuto il parziale conseguimento dell'obiettivo:

1. attività qualitativamente rilevante ma non completata per cause esterne al valutato e da lui non governabili;
2. attività non raggiunta nel termine assegnato ma completata nel periodo di riferimento, con apporto del beneficio atteso.

Il grado di conseguimento dell'obiettivo di struttura coincide col grado di conseguimento dell'obiettivo individuale di riferimento.

### **7.2 Determinazione del punteggio effettivo**

Si ottiene moltiplicando il peso percentuale previsto per ciascun obiettivo, individuale o di struttura, per il punteggio del relativo grado di raggiungimento.

Il punteggio finale complessivo degli obiettivi è dato dalla somma dei punteggi riferiti ai singoli obiettivi, individuali o di struttura.

Tale punteggio può essere compreso in un intervallo tra 0 e 100 punti.

Il punteggio riferito alla parte obiettivi del Direttore generale coincide con la media del punteggio riferito

alla parte obiettivi dei Direttori centrali o equiparati dell'Amministrazione regionale.

Il punteggio riferito alla parte obiettivi dei Direttori Centrali o equiparati coincide per l'80% con la media del punteggio riferito agli obiettivi della struttura direzionale (Aree, Servizi, Staff e PO) e per il restante 20% con la media del punteggio riferito alla parte obiettivi dei Direttori centrali o equiparati dell'Amministrazione regionale.

## 8. La valutazione delle competenze organizzative

Il secondo ambito di valutazione riguarda le competenze organizzative, ossia le caratteristiche individuali del dipendente estrinsecate nell'attività lavorativa, quali capacità, conoscenze, valori e motivazioni che, nello svolgimento di detta attività, caratterizzano in maniera decisiva il raggiungimento degli obiettivi individuali, di struttura e degli obiettivi dell'organizzazione nel suo complesso.

Per rendere gestibile ed efficace la rilevazione delle competenze organizzative, l'amministrazione si dota di un "piano generale delle competenze" (o un dizionario delle competenze) che elenca e descrive le competenze ritenute potenzialmente utili dall'amministrazione, in relazione al ruolo ricoperto dal dipendente al suo interno.

La valutazione dei comportamenti organizzativi permette di valutare il grado di copertura del ruolo di ciascuno e di evidenziare i punti di forza e le eventuali criticità della prestazione, così da poter individuare correttivi e predisporre soluzioni di sviluppo professionale.

### 8.1 La valutazione delle competenze

Per la valutazione dei comportamenti organizzativi viene adottata la seguente scala volta a rilevare il grado di intensità osservato per ciascuna competenza e il valore corrispondente:

VALUTAZIONE	DESCRIZIONE	PUNTEGGIO
1	(contributo non sufficiente) <b>Comportamenti non allineati</b> ai valori e alle indicazioni della Regione, evidenziano in negativo il possesso della competenza e mostrano caratteristiche individuali dissonanti rispetto a quelle richieste	30
2	(contributo mediocre) <b>Comportamenti di livello mediocre</b> , che non corrispondono pienamente a quelli attesi e richiedono un <b>significativo impegno in termini di miglioramento per il raggiungimento di un livello di prestazione sufficiente</b>	40
3	(contributo non pienamente sufficiente) <b>Comportamenti</b> non pienamente corrispondenti a quelli attesi ma <b>che si avvicinano al livello della sufficienza</b>	50
4	(contributo sufficiente) <b>I comportamenti e le prestazioni raggiungono il livello della sufficienza</b> rispetto alle attese in relazione al ruolo rivestito	60
5	(contributo più che sufficiente) <b>I comportamenti</b> raggiungono il livello della <b>sufficienza ma evidenziano ancora margini di miglioramento</b> per il raggiungimento di un livello superiore di prestazione	65
6	(contributo discreto) <b>I comportamenti rispondono pienamente e in modo adeguato a quelli attesi</b> in relazione al ruolo e ai compiti assegnati	70

<b>7</b>	(contributo buono) I comportamenti corrispondono a un <b>buon livello di prestazione</b>	<b>80</b>
<b>8</b>	(contributo molto buono) I comportamenti corrispondono a un <b>buon livello di prestazione e dimostrano l'iniziativa e la volontà della persona di superare in modo significativo le attese</b>	<b>85</b>
<b>9</b>	(contributo ottimo) <b>I comportamenti corrispondono a prestazioni di un ottimo livello</b> in relazione alle attese, ma non raggiungono l'eccellenza	<b>90</b>
<b>10</b>	(contributo eccellente) <b>I comportamenti corrispondono a prestazioni di straordinaria eccezionalità e assoluta distinzione</b>	<b>100</b>

## 8.2 Il modello delle competenze della dirigenza

Il primo elemento del modello della dirigenza è costituito dalla definizione dell'insieme dei **raggruppamenti** omogenei di competenze organizzative. L'output di questo primo elemento è il piano generale delle competenze o il **dizionario delle competenze** che descrive per ciascun raggruppamento le competenze che lo definiscono.

I raggruppamenti e le competenze sono definiti in coerenza con la missione, i valori e i principi organizzativi della Regione Friuli Venezia Giulia, così come codificati nel Regolamento di organizzazione dell'amministrazione regionale e degli enti regionali, nonché sulla base degli obiettivi strategici e le priorità della Regione.

### 8.2.1 Correlazione tra i principi della Regione e le competenze manageriali necessarie per la loro realizzazione

Principi della Regione FVG	Competenze manageriali
Efficienza, efficacia ed economicità (ottimizzare l'impiego delle risorse disponibili)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tensione al risultato</li> </ul>
Trasparenza dell'azione amministrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coerenza</li> </ul>
Imparzialità dell'azione amministrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coerenza</li> </ul>
Legalità dell'azione amministrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coerenza</li> </ul>
Qualità dell'azione amministrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tensione al risultato</li> <li>▪ Orientamento integrato all'altro</li> </ul>
Flessibilità (rispondere in modo adeguato e tempestivo al proprio mutevole contesto di riferimento)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Flessibilità</li> <li>▪ Iniziativa</li> <li>▪ Creatività e soluzione dei problemi</li> <li>▪ Sicurezza di sé ed equilibrio</li> <li>▪ Gestione del potere formale</li> </ul>
Creare condizioni interne di funzionamento che valorizzino, motivino e riconoscano il contributo delle risorse umane. Sviluppo della professionalità e valorizzazione delle competenze, anche attraverso la formazione e l'aggiornamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sviluppo e trasferimento del sapere</li> <li>▪ Potenziamento e sviluppo dei collaboratori</li> <li>▪ Gestione della leadership di gruppo</li> <li>▪ Orientamento integrato all'altro</li> <li>▪ Sicurezza di sé ed equilibrio</li> </ul>
Coordinamento, integrazione, comunicazione e collaborazione tra le diverse unità organizzative	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestione della leadership di gruppo</li> <li>▪ Orientamento integrato all'altro</li> <li>▪ Flessibilità</li> <li>▪ Comunicazione persuasiva</li> </ul>
Armonizzare orari di servizio con le esigenze dell'utenza	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientamento integrato all'altro</li> <li>▪ Flessibilità</li> </ul>
Comunicazione pubblica	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientamento integrato all'altro</li> </ul>

Le competenze sono aggregate in cinque raggruppamenti omogenei (**dinamismo cognitivo, dinamismo realizzativo, dinamismo relazionale, dominio di sé, leadership**) e sono descritte nel Dizionario delle competenze. La descrizione delle competenze assume, ove possibile, la forma di una definizione sintetica, mentre in altri casi si è preferito indicare, con esempi appropriati, le chiavi di lettura e di interpretazione. Il dirigente è valutato altresì in relazione alla **capacità di valutazione differenziata** dei propri collaboratori,

in base alla deviazione standard della variabile quantitativa "Punteggio finale competenze", che riassume i valori della valutazione dei comportamenti individuali ed è calcolata con la formula:

$$DS = \sqrt{\sigma^2} \quad \text{dove} \quad \sigma^2 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \mu)^2 \quad \text{è la varianza dei punteggi}$$

Il **Dizionario delle competenze della dirigenza** è riportato nell'**Allegato 1** al presente documento.

### 8.2.2 Raggruppamenti omogenei e competenze organizzative



### 8.2.3 I profili di competenza dei diversi ruoli dirigenziali e la loro valutazione

Il secondo elemento del modello è costituito dalla definizione dei **profili di competenza dei ruoli dirigenziali**.

I ruoli dirigenziali previsti nella Regione Friuli Venezia Giulia sono individuati nel suo Regolamento di organizzazione. Essi sono:

- Direttore generale
- Direttore centrale
- Vice direttore centrale
- Direttore di servizio
- Direttore di staff

Sono previsti tre profili: A, B e C.

- Direttore generale (A)
- Direttore centrale (A)
- Vice direttore centrale (A)
- Direttore di servizio (B)
- Direttore di staff (C)

Per ogni ruolo dirigenziale viene definito il profilo di competenze, ossia i tipi di competenze richieste per quel ruolo, nonché il peso di ciascuno dei cinque raggruppamenti di competenze il cui totale è pari a 100 (si veda la tabella seguente):

<b>Profili di competenze dei ruoli dirigenziali della Regione FVG</b>			
	Direttore generale Direttore centrale Vicedirettore centrale	Direttore di servizio	Direttore di staff
<b>Pesi di raggruppamento</b>			
Dinamismo cognitivo	15%	20%	30%
Creatività e soluzione dei problemi			
Sviluppo e trasferimento del sapere			
Dinamismo realizzativo	15%	20%	25%
Tensione al risultato			
Iniziativa			
Dinamismo relazionale	20%	15%	25%
Orientamento integrato all'altro			
Comunicazione persuasiva			
Flessibilità			
Dominio di sé	15%	15%	20%
Coerenza			
Sicurezza di sé ed equilibrio			
Leadership	25%	20%	0%
Potenziamento e sviluppo collaboratori			
Gestione del potere formale			
Gestione della leadership di gruppo			
Capacità di valutazione differenziata	10%	10%	0%

Dopo aver valutato le singole competenze con i criteri indicati al punto 8.1, vengono sommati, raggruppamento per raggruppamento, i punteggi corrispondenti ai gradi di intensità osservati. Tale somma va poi divisa per il numero di competenze presenti nell'ambito del raggruppamento, ottenendo così il punteggio medio del raggruppamento.

La **determinazione del punteggio ponderato dei singoli raggruppamenti** si ottiene invece moltiplicando il peso del raggruppamento per la media del punteggio ottenuto dallo stesso.

La **determinazione del punteggio finale dei raggruppamenti** è data dalla somma dei punteggi ponderati relativi dei singoli raggruppamenti e può essere compreso in un intervallo tra 0 e 100 punti.

### 8.2.4 La valutazione finale complessiva della dirigenza

La valutazione finale complessiva si ottiene attraverso il metodo descritto nella tabella riepilogativa che segue:

Ruoli dirigenziali	Direttore generale, Direttore centrale, Vice Direttore centrale			Dirigenti di Servizio, Dirigenti di Staff		
	(a)	(b)	(c)	(a)	(b)	(c)
Valutazione su obiettivi <b>max 100 punti</b>	Incidenza sulla valutazione <b>50%</b>	Punteggio valutazione obiettivi	Valutazione finale (a)*(b)	Incidenza sulla valutazione <b>60%</b>	Punteggio valutazione obiettivi	Valutazione finale (a)*(b)
Valutazione delle competenze <b>max 100 punti</b>	Incidenza sulla valutazione <b>50%</b>	Punteggio valutazione competenze	Valutazione finale (a)*(b)	Incidenza sulla valutazione <b>40%</b>	Punteggio valutazione competenze	Valutazione finale (a)*(b)
Valutazione finale della prestazione dirigenziale <b>max 100 punti</b>	Somma delle valutazioni ponderate dei due piani di valutazione <b>100%</b>		Totale	Somma delle valutazioni ponderate dei due piani di valutazione <b>100%</b>		Totale

Nell'ipotesi di piena rispondenza alle aspettative della prestazione dirigenziale, il punteggio previsto è di 100 punti.

Concluso il processo di valutazione il valutatore prima di formalizzare la proposta di valutazione, informa il valutato dei risultati della valutazione.

Qualora il valutato non concordi sulla valutazione, entro 10 giorni dal ricevimento della relativa comunicazione, può chiedere direttamente all'Organismo indipendente di valutazione, motivando adeguatamente, il riesame della valutazione effettuata.

In tal caso l'Organismo indipendente di valutazione, nella prima seduta utile successiva al ricevimento della richiesta, procede al riesame della valutazione tenendo conto delle motivazioni addotte e, ove lo ritenga acquisendo, in contraddittorio nel corso di un apposito incontro che potrà svolgersi anche con la modalità della videoconferenza, le deduzioni del dirigente interessato.

### 8.3 Il modello delle competenze del personale non dirigente

Per ciascuna categoria del personale non dirigente, compreso il personale incaricato di posizione organizzativa, viene definito uno specifico profilo di competenze atteso in relazione ai compiti attribuiti.

Le competenze individuate per ciascuna categoria e per gli incaricati di posizione organizzativa sono descritte nel **Dizionario delle competenze del personale non dirigente**, riportato nell'**Allegato 2** al presente documento.

Le competenze sono definite in coerenza con la missione, i valori e i principi organizzativi della Regione Friuli Venezia Giulia, così come codificati nel Regolamento di organizzazione dell'amministrazione regionale e degli enti regionali.

#### 8.3.1 I profili di competenza delle diverse categorie e la loro valutazione

Vengono individuati i seguenti **profili di competenza per ciascuna categoria** e il relativo peso, il cui totale è pari a 100:

COMPORAMENTO	PESO			
	A, B, FA	C, FB	D, FC	PO
IMPEGNO	25	20	15	15
QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE	25	15	20	20
SOLUZIONE DEI PROBLEMI	-	15	15	15
CAPACITA' DI LAVORARE IN GRUPPO	10	10	5	5
MIGLIORAMENTO E INNOVAZIONE	-	10	10	10
ORIENTAMENTO AL RISULTATO	20	15	15	10
ORIENTAMENTO ALL'UTENZA	20	15	10	10
PIANIFICAZIONE	-	-	10	10
ORIENTAMENTO ALLA RELAZIONE	-	-	-	5
<b>TOTALE</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Dopo aver valutato le singole competenze con i criteri indicati al punto 8.1, vengono sommati i punteggi corrispondenti ai gradi di intensità osservati, ottenendo così il punteggio finale complessivo.

#### 8.3.2 La valutazione finale complessiva del personale non dirigente

La valutazione finale complessiva si ottiene attraverso il metodo descritto nella tabella riepilogativa che segue:

Categoria	OBIETTIVI				COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI
	DI STRUTTURA INDIVIDUALMENTE ASSEGNATI	Peso %	COLLETTIVI	Peso %	
A, B, FA		20		20	<b>60</b>
	<b>40</b>				

<b>C, FB</b>		30		20	<b>50</b>
	<b>50</b>				
<b>D, FC</b>		40		20	<b>40</b>
	<b>60</b>				
	<b>INDIVIDUALI</b>	Peso %	<b>COLLETTIVI</b>	Peso %	Peso %
<b>PO</b>		40		20	<b>40</b>
	<b>60</b>				

I risultati ottenuti sui diversi parametri, pesati ai sensi della suddetta tabella, vengono sommati tra loro dando l'esito complessivo della valutazione.

Tale punteggio può essere compreso in un intervallo tra 0 e 100 punti.

L'esito positivo della valutazione è determinato dal raggiungimento di almeno il 60% del punteggio massimo conseguibile.

Il valutatore, entro 45 giorni dal termine del periodo di riferimento, comunica ai singoli collaboratori l'esito provvisorio della valutazione; questi possono formulare, al riguardo, osservazioni entro 10 giorni dal ricevimento della relativa comunicazione, di cui i dirigenti tengono conto in sede di assegnazione definitiva del punteggio. Entro i successivi 30 giorni il dirigente comunica ai singoli collaboratori la valutazione finale.

In caso di assegnazione del dipendente a più strutture nel corso del periodo di riferimento il dirigente della struttura presso la quale il dipendente presta servizio alla fine del periodo di valutazione opera la valutazione del medesimo anche sulla base degli elementi forniti dai dirigenti delle strutture di precedente assegnazione.

### **8.3.3 Valutazione negativa**

In caso di valutazione definitiva con esito complessivo negativo, il dipendente può proporre reclamo entro 10 gg dal ricevimento della relativa comunicazione al responsabile della struttura direzionale di massima dimensione. Questi, nei successivi 10 gg, effettua le dovute valutazioni sentendo il dipendente, il quale può farsi assistere da un rappresentante sindacale, e il dirigente valutatore.

Nel caso di dipendenti assegnati alle dirette dipendenze del Direttore centrale il reclamo potrà essere presentato al Direttore generale, fatta eccezione per il personale in servizio presso l'Ufficio Stampa della Presidenza del Consiglio regionale e presso l'Ufficio di Gabinetto della Presidenza del Consiglio regionale che potrà presentare reclamo al Segretario generale del Consiglio regionale.

### **9. Procedura di conciliazione**

La procedura di conciliazione attivabile in caso di contestazione della valutazione della performance individuale, al fine di prevenire il contenzioso in sede giurisdizionale, è quella prevista dall'art. 410 del c.p.c., come da delibera ex CIVIT n. 124/2010.

## **10. Norme Speciali**

Il personale di cui agli articoli 4 e 5 della legge regionale 52/1980, alla Sezione III del Capo II, del Regolamento di organizzazione degli uffici del Consiglio regionale approvato con deliberazione dell'Ufficio di Presidenza del Consiglio regionale n. 142 del 16 giugno 2005 e all'articolo 38 del regolamento di organizzazione dell'Amministrazione regionale e degli Enti regionali approvato con decreto del Presidente della Regione n. 0277/Pres. del 27 agosto 2004, è valutato, ai soli fini delle progressioni, per la durata del relativo incarico, con esclusivo riferimento al parametro dei comportamenti organizzativi, riparametrato sul valore massimo conseguibile. La valutazione è operata, rispettivamente, dal Presidente della Regione, dal Presidente del Consiglio regionale, dai Vice Presidenti del Consiglio regionale, dagli Assessori, dai Presidenti dei Gruppi consiliari e dai Presidenti delle Commissioni consiliari.

In caso di reclamo lo stesso può essere presentato al Direttore generale.

Il personale collocato in posizione di comando, messo a disposizione, distaccato o applicato presso altra pubblica amministrazione è valutato, ai soli fini delle progressioni e con riferimento ai parametri degli obiettivi individuali e comportamenti organizzativi, parametrati sul valore massimo conseguibile sulla base degli elementi forniti dell'amministrazione medesima. Gli obiettivi vengono assegnati dal dirigente dell'Amministrazione di destinazione, anche con il supporto della Direzione generale. La valutazione viene effettuata dal direttore del Servizio organizzazione, valutazione e relazioni sindacali personale regionale della Direzione generale, sulla base degli elementi forniti dalle Amministrazioni medesime.

## **11. I ruoli e le responsabilità nel processo di valutazione**

Il processo complessivo di valutazione prevede i seguenti ruoli e responsabilità:

*Organismo indipendente di valutazione:*

- monitora il funzionamento complessivo del sistema di valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso, verificandone la corretta applicazione e l'efficacia, anche promuovendo analisi aggregate delle valutazioni dei dirigenti e attraverso verifiche a campione; nel caso in cui verifichi andamenti anomali, può convocare il valutatore per la richiesta di chiarimenti e approfondimenti;
- comunica tempestivamente le criticità riscontrate alla Giunta;
- valida la relazione sulla prestazione di cui all'articolo 6, comma 2, lett. b) della LR 16/2010;
- garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi incentivanti, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- definisce la proposta di valutazione definitiva dei Direttori centrali, del Capo di Gabinetto, dell'Avvocato della Regione e del Direttore dell'Ufficio stampa e comunicazione, da sottoporre alla Giunta regionale;
- è responsabile della corretta applicazione del sistema di valutazione;
- approva per la dirigenza eventuali proposte di variazione del quadro degli obiettivi in corso d'anno;
- su esplicita richiesta del valutato, esamina i casi specifici di valutazione nell'ambito dei quali emergano problematiche relative alla gestione del processo, suggerendo possibili correttivi;
- più in generale garantisce l'adeguatezza nel tempo del sistema di valutazione promuovendo, qualora ne ravvisi l'opportunità, i necessari interventi di aggiornamento.

*Giunta Regionale*

- Approva il modello di valutazione della dirigenza;
- Approva le valutazioni finali ai sensi dell'art. 31 del Regolamento di organizzazione.

*Funzioni e strutture tecniche di supporto*

Per la raccolta degli elementi e delle informazioni utili al perfezionamento del processo di valutazione l'Organismo indipendente di valutazione si avvale delle strutture a ciò preposte dall'ente; i valutatori possono analogamente avvalersi di tali strutture.

***IL DIZIONARIO DELLE COMPETENZE DELLA  
DIRIGENZA DELLA REGIONE AUTONOMA  
FRIULI VENEZIA GIULIA***

<b>PREMESSA</b>	<b>5</b>
<b>DINAMISMO COGNITIVO</b>	<b>9</b>
CREATIVITÀ E SOLUZIONE DEI PROBLEMI	10
Definizione della competenza	10
Parole chiave	10
Indicatori	10
Livello A - Comportamento insufficiente	10
Livello B - Comportamento non pienamente sufficiente	10
Livello C - Comportamento pienamente sufficiente	11
Livello D - Comportamento buono	11
Livello E - Comportamento eccellente	11
SVILUPPO E TRASFERIMENTO DEL SAPERE	13
Definizione della competenza:	13
Parole chiave	13
Indicatori	13
Livello A - Comportamento insufficiente	13
Livello B - Comportamento non pienamente sufficiente	13
Livello C - Comportamento pienamente sufficiente	13
Livello D - Comportamento buono	14
Livello E - Comportamento eccellente	14
<b>DINAMISMO REALIZZATIVO</b>	<b>15</b>
TENSIONE AL RISULTATO	16
Definizione della competenza:	16
Parole chiave	16
Indicatori	16
Livello A – Comportamento insufficiente	16
Livello B – Comportamento non pienamente sufficiente	16
Livello C – Comportamento pienamente sufficiente	17
Livello D – Comportamento buono	17
Livello E – Comportamento eccellente	17
INIZIATIVA	18
Definizione della competenza:	18
Parole chiave	18
Indicatori	18
Livello A – Comportamento insufficiente	18
Livello B – Comportamento non pienamente sufficiente	18
Livello C – Comportamento pienamente sufficiente	18
Livello D – Comportamento buono	19
Livello E – Comportamento eccellente	19
<b>DINAMISMO RELAZIONALE</b>	<b>20</b>
ORIENTAMENTO INTEGRATO ALL'ALTRO	21
Definizione della competenza:	21
Parole chiave	21
Indicatori:	21
Livello A - Comportamento insufficiente	21
Livello B - Comportamento non pienamente sufficiente	21
Livello C - Comportamento pienamente sufficiente	22
Livello D - Comportamento buono	22
Livello E - Comportamento eccellente	22
COMUNICAZIONE PERSUASIVA	23

Definizione della competenza:	23
Parole chiave	23
Indicatori:	23
Livello A - Comportamento insufficiente	23
Livello B - Comportamento non pienamente sufficiente	23
Livello C - Comportamento pienamente sufficiente	24
Livello D - Comportamento buono	24
Livello E - Comportamento eccellente	24
<b>FLESSIBILITÀ</b>	25
Definizione della competenza	25
Parole chiave	25
Indicatori	25
Livello A - Comportamento insufficiente	25
Livello B - Comportamento non pienamente sufficiente	25
Livello C Comportamento pienamente sufficiente	25
Livello D - Comportamento buono	26
Livello E - Comportamento eccellente	26
<b>DOMINIO DI SE'</b>	<b>27</b>
<b>COERENZA</b>	28
Definizione della competenza:	28
Parole chiave	28
Indicatori:	28
Livello A - Comportamento insufficiente	28
Livello B - Comportamento non pienamente sufficiente	28
Livello C - Comportamento pienamente sufficiente	29
Livello D - Comportamento buono	29
Livello E - Comportamento eccellente	29
<b>SICUREZZA DI SÈ ED EQUILIBRIO</b>	30
Definizione della competenza:	30
Parole chiave	30
Indicatori:	30
Livello A - Comportamento insufficiente	30
Livello B - Comportamento non pienamente sufficiente	30
Livello C - Comportamento pienamente sufficiente	30
Livello D - Comportamento buono	31
Livello E - Comportamento eccellente	31
<b>LEADERSHIP</b>	<b>32</b>
<b>POTENZIAMENTO E SVILUPPO DEI COLLABORATORI (EMPOWERMENT)</b>	33
Definizione della competenza:	33
Parole chiave	33
Indicatori:	33
Livello A - Comportamento insufficiente	33
Livello B - Comportamento non pienamente sufficiente	33
Livello C - Comportamento pienamente sufficiente	34
Livello D - Comportamento buono	34
Livello E - Comportamento eccellente	34
<b>GESTIONE DEL POTERE FORMALE (ASSERTIVITÀ)</b>	36
Definizione della competenza:	36
Parole chiave	36
Indicatori:	36
Livello A - Comportamento insufficiente	36
Livello B - Comportamento non pienamente sufficiente	36
Livello C - Comportamento pienamente sufficiente	36

Livello D - Comportamento buono	37
Livello E - Comportamento eccellente	37
GESTIONE DELLA LEADERSHIP DI GRUPPO	38
Definizione della competenza:	38
Parole chiave	38
Indicatori:	38
Livello A - Comportamento insufficiente	38
Livello B - Comportamento non pienamente sufficiente	38
Livello C - Comportamento pienamente sufficiente	38
Livello D - Comportamento buono	39
Livello D - Comportamento eccellente	39

## **Premessa**

*“Una competenza può essere definita come una caratteristica intrinseca individuale, causalmente collegata a una performance efficace o superiore in una mansione o in una situazione che è misurata sulla base di un criterio prestabilito” ( Spencer & Spencer.).*

Questa definizione classica di competenza individua un **nesso causale** tra la **competenza** (causa) e la **performance** (effetto), senza però confonderle, come spesso accade. Infatti il successo, il risultato sono momenti nella vita professionale ripetibili e reiterabili in modo diverso nel corso del tempo, mentre la competenza mantiene la sua qualità a prescindere dalla molteplicità e diversità delle condizioni in cui essa può esprimersi.

Generalmente le competenze sono definite come quell'insieme di tratti, motivazioni, valori, conoscenze, capacità, atteggiamenti e quant'altro possa essere tradotto in fattori rilevabili nei comportamenti organizzativi e, quindi, oggetto di una qualche forma di misurazione.

L'importanza che il termine competenza ha assunto oggi è determinato anche dal significato che essa assume tra le caratteristiche del lavoratore, poiché ad essa si collegano tutte le evoluzioni dello sviluppo professionale del soggetto, sia che riguardino la progressione di carriera, sia che interessino gli aspetti variabili del salario, sia che si riferiscano agli elementi formativi e di crescita professionale del medesimo. E ciò soprattutto perché è cambiata la concezione stessa del lavoro, non più inteso come l'acritica richiesta da parte del datore di svolgere i compiti strettamente legati al profilo professionale di inquadramento, con la conseguente meccanica esecuzione da parte del prestatore di lavoro degli ordini, ma come possibilità di chiedere e svolgere attività flessibili ed equivalenti rispetto ad una pluralità di campi e competenze, con il vantaggio di accrescere costantemente il proprio bagaglio professionale. La flessibilità ed il cambiamento delle proprie mansioni non deve essere intesa come fonte di insicurezza e di rischio, bensì come ricchezza da acquisire e opportunità di miglioramento della propria vita professionale.

La competenza sostituisce così i rigidi concetti di qualifica e posizione, legati ad una visione del lavoro umano, incasellato all'interno di un'organizzazione burocratica, con quelli propri di una dimensione più immateriale della produzione di un determinato servizio per la collettività. In questo modo la direzione qualificante dell'attività lavorativa è orientata a tutti quei processi conoscitivi che favoriscono un utilizzo originale ed innovativo di tecnologia e capitale umano. Le competenze descrivono in questo modo il lavoro in cambiamento che traccia il flusso progressivo della crescita professionale non più cristallizzata sulle routinarie strutture operative e procedurali, bensì esaltata sulle componenti mobili del sapere di ciascuna persona.

La competenza si caratterizza perché oltrepassa il riferimento sia del sapere tecnico professionale di tipo specialistico che delle ingessate partizioni disciplinari, riferendosi piuttosto a quelle che sono le componenti trasferibili dei saperi. Si abbandona così la centralità della conoscenza in senso assoluto, per focalizzare l'attenzione su quella sviluppata in contesti di azione nei quali è alta l'interazione sociale, condizionando in questo modo il quello che ciascun realizza, modificando i suoi aspetti cognitivi, culturali e sociali. Accanto a ciò vi è poi la potenzialità di trasferire conoscenze e capacità verso tutti coloro che agiscono attorno al soggetto (Franco Paolo Cerase, 2002).

In una grande e complessa struttura organizzativa, qual'è quella della Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia, l'analisi delle competenze rappresenta innanzitutto un importante momento di riflessione su quali sono i valori essenziali richiesti per gestire le risorse personali e finanziarie che servono a realizzare al meglio la complessa azione amministrativa al servizio del territorio. Inoltre una declaratoria dei comportamenti organizzativi, con la suddivisione in livelli di valore, costituisce un grande atto di trasparenza amministrativa rivolta, innanzitutto, alla collettività e, poi, ai propri collaboratori. In questo modo l'utenza esterna può comprendere maggiormente che dietro all'attività di ciascun dipendente regionale c'è una vera e propria cultura organizzativa professionale rappresentata dal suo agire; mentre,

sul versante interno, il personale deve con coscienza e consapevolezza adeguare il proprio modello d'azione a quanto il dirigente compie per l'ottenimento di un comune risultato finale.

La Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia, nell'ambito di un complessivo percorso di rinnovamento e miglioramento dell'efficacia dell'azione amministrativa, ha così inteso consolidare e pubblicare la visione comune dei propri dirigenti sulle competenze organizzative, che gli stessi devono possedere ed esercitare per ottenere i risultati, le quali sono contenute nel presente **Dizionario**.

Le competenze organizzative, specificate nel presente **Dizionario**, sono raggruppate in cinque cluster o aggregati omogenei di comportamenti. Ciascuna competenza è descritta in modo generale ed è accompagnata da una serie di **parole chiave** che servono a delinearne la natura. Per ogni competenza sono poi riportati degli **indicatori**, articolati in **cinque livelli**.

La **descrizione delle competenze** assume, laddove queste hanno in qualche modo carattere autoesplicativo o sono comunque di più immediata comprensione, la forma di una definizione sintetica. Per altre competenze è sembrato invece troppo riduttivo racchiudere la complessità dei contenuti in formule esaustive solo in apparenza, e destinate in realtà a rivelarsi subito vuote o ambigue non appena poste a raffronto con la concretezza delle situazioni, pertanto si è cercato di esplicitarle il più chiaramente possibile.

Per quanto riguarda la **graduazione delle competenze**, gli indicatori di comportamento sono raggruppati nel modo seguente:

- nel primo livello è descritto il **"Contributo insufficiente"** (A); comportamenti cioè che non è allineato ai valori della Regione e che evidenzia quindi "in negativo" il possesso della competenza, mostrando caratteristiche individuali più o meno dissonanti rispetto a quelle richieste;
- nel secondo livello è descritto il **"Contributo non pienamente sufficiente"** (B); comportamento, cioè, che non corrisponde pienamente a quello atteso in relazione al ruolo dirigenziale rivestito.

I comportamenti valutati positivamente sono invece descritti nei livelli successivi di intensità crescente:

- nel terzo livello e nel quarto livello sono descritti comportamenti, rispettivamente, **"pienamente sufficienti"** (C) o **"buoni"** (D) al ruolo mentre nel quinto sono indicati comportamenti considerati **"eccellenti"** (E).

E' possibile inoltre che il valutatore ritenga che le competenze osservate non siano pienamente aderenti ai livelli di "buono" e di "eccellente" per ciascuna competenza organizzativa esaminata. In tal caso è disponibile una valutazione intermedia corrispondente a "prestazioni superiori" al buono (**più che buono**) ma che comunque non raggiungono il livello di "eccellente".

Inoltre si deve sottolineare che gli indicatori comportamentali descrivono "tipi ideali" (in positivo e in negativo) di comportamenti manageriali, che, proprio per questo loro carattere, non sono e non pretendono di essere una fotografia della realtà, ma tracciano una mappa cognitiva, che serve ad orientare sia i valutatori che i valutati.

La funzione di orientamento svolta dagli indicatori è essenzialmente semantica, nel senso che il loro scopo è di chiarire, con la maggiore precisione possibile, cosa significhi questa o quella competenza nei diversi gradi di intensità.

Nel perseguire tale finalità, gli indicatori comportamentali non mirano a ingabbiare il giudizio, ma a favorirne una formulazione ben strutturata, nel senso che essi rappresentano l'enunciato minimo, oltre al quale non si può scendere, da cui costruire motivatamente tutta la valutazione.

Si deve però ribadire che gli indicatori comportamentali servono, ancor più che ad orientare i valutatori, ad orientare i valutati, mostrando concretamente quali sono i comportamenti che l'Amministrazione si attende dai suoi dirigenti e quali sono, invece, quelli che essa ritiene dissonanti rispetto alle proprie finalità e alle dinamiche organizzative desiderate. In questa visuale di crescita e miglioramento professionale, tutto il sistema può rappresentare una sollecitazione a sviluppare i tratti migliori di sé e a confrontarsi, in modo criticamente adulto, con la propria "ombra", non per cancellarla – perché è impossibile –, né per convivervi passivamente – perché serve a poco –, ma per tentare quell'operazione straordinaria (che è poi la vera chiave del successo personale) consistente nel trasformare i propri punti di debolezza in punti di forza.

Tali essendo le sue funzioni, il Dizionario delle competenze è di per sé un'opera permeabile, aperta agli aggiornamenti ed alle revisioni che il suo utilizzo renderà opportuni, per farne, sempre più e sempre meglio, una traduzione operativa di quella sorta di "carta dei valori" contenuta nello Statuto, nelle leggi e nel Regolamento di organizzazione della Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia.

Bisogna infine ribadire alcuni aspetti, forse evidenti, che però frequentemente generano, in coloro i quali sono soggetti a qualsivoglia forma di controllo o di giudizio, confusione sull'intrinseco valore che questi hanno. La valutazione in genere, in qualsiasi organizzazione, esiste sempre ed a prescindere dall'istituzionalizzazione di un modello deputato alla sua rilevazione formale. Ma la cosa più importante, che talvolta sfugge al senso complessivo dell'essere valutati, è la grande prospettiva di sviluppo professionale e di incremento di valore di ciascun operatore e della comunità lavorativa in cui si opera, cui la valutazione, nel complesso, sottende.

Lo è certamente da un punto di vista esterno: il semplice fatto che la Regione agisca nell'ambito di un territorio e che dialoghi con una molteplicità di soggetti (i cittadini, le altre istituzioni, le realtà produttive, Paesi confinanti) la pone al centro di una costante valutazione e con essa tutti coloro che vi operano, dai dirigenti a tutti gli altri colleghi che animano con il loro lavoro l'azione amministrativa e che per loro tramite determinano quindi il "valore" dell'operare dell'Amministrazione.

Ma anche da una prospettiva interna possiamo affermare che la valutazione esiste a prescindere da un sistema formale di valutazione: in quante situazioni i dirigenti vengono chiamati a formulare giudizi sui propri collaboratori, giudizi che spesso sono fondati su sensazioni generali, impressioni spesso, definiti su basi assolutamente soggettive, fortemente condizionati dai valori e dalla prospettiva di osservazione del valutatore.

Se da un lato quindi la valutazione è per sua natura una realtà dialettica, nella quale se si volesse, per assurdo, eliminare l'assoggettamento all'altrui giudizio, verrebbe conseguentemente meno la gratificazione di essere riconosciuti per il proprio valore, dall'altro un sistema di valutazione codificato è garanzia soprattutto per colui che – su basi definite e note – è soggetto non più passivo dell'altrui giudizio.

In questa prospettiva il modello di valutazione basato su di un insieme di comportamenti definiti e condivisi assicura che le regole entro cui si agisce siano chiare, togliendo così spazio a facili arbitri. Se quindi da un lato è impossibile avere una valutazione delle proprie competenze assolutamente oggettivata, dall'altro il modello entro cui si inserisce il Dizionario è basato sul concetto di **intersoggettività** dell'analisi dei comportamenti organizzativi, poiché ciascuna persona, pur di fronte ad una dinamica, la valutazione, che non è e non sarà mai totalmente oggettiva, si misura su elementi conosciuti e per il possibile comunemente accettati all'interno dell'organizzazione.

La prospettiva di osservazione migliore per leggere ed applicare questo Dizionario è quella che porti a considerare gli indicatori dei comportamenti organizzativi quali strumenti di orientamento dei valutati, piuttosto che dei valutatori, mostrando loro concretamente quali sono le azioni che l'Amministrazione si attende dai suoi dirigenti e quali, invece, sono le discordanti rispetto alla propria visione e missione. In questa prospettiva la valutazione ha una marcata funzione formativa, dal momento che è in grado di offrire sollecitazione a sviluppare i tratti migliori di sé e a confrontarsi in modo criticamente maturo per

l'evoluzione di una classe dirigente capace di sostenere la continua ed inevitabile evoluzione della Pubblica Amministrazione.

Va infine precisato che l'oggetto della valutazione **non è mai la persona**, il dirigente o la dirigente in sé, **ma il comportamento organizzativo** che dal suo agire viene determinato, l'effetto cioè determinato sull'organizzazione di un suo comportamento: una valutazione positiva o negativa quindi non tocca la persona, il suo sistema di valori o i suoi tratti precipui, ma va a misurare, in modo intersoggettivamente condiviso, l'effetto dell'azione nella misura in cui questo abbia rilevanza nel contesto dell'organizzazione.

I cinque cluster (o raggruppamenti omogenei) e le relative competenze, in cui si articola il Dizionario, sono i seguenti:

CLUSTER	COMPETENZE
DINAMISMO COGNITIVO	CREATIVITA' E SOLUZIONE DEI PROBLEMI
	SVILUPPO E TRASFERIMENTO DEL SAPERE
DINAMISMO REALIZZATIVO	TENSIONE AL RISULTATO
	INIZIATIVA
DINAMISMO RELAZIONALE	ORIENTAMENTO INTEGRATO ALL'ALTRO
	COMUNICAZIONE PERSUASIVA
	FLESSIBILITA'
DOMINIO DI SE'	COERENZA
	SICUREZZA DI SE' ED EQUILIBRIO
LEADERSHIP	POTENZIAMENTO E SVILUPPO DEL COLLABORATORE (EMPOWERMENT)
	GESTIONE DEL POTERE FORMALE
	GESTIONE DELLA LEADERSHIP DI GRUPPO

### **DINAMISMO COGNITIVO**

Questo cluster racchiude quelle competenze che descrivono l'attitudine a coniugare la capacità di analisi, la creatività, la diffusione e lo sviluppo.

## Creatività e soluzione dei problemi

### Definizione della competenza

**Capacità ed attitudine del soggetto ad esprimersi ed agire coniugando razionalità, analisi e sistematicità (rigore metodologico) con intuito, originalità, e fantasia, generando nuove chiavi interpretative funzionali all'individuazione del maggior numero di opportunità e di soluzioni per il miglioramento della performance organizzativa.**

Più precisamente la consistenza di questa competenza si traduce concretamente sul fronte analitico nell'inquadrare correttamente i problemi e situazioni individuandone determinanti principali, disaggregando elementi del problema per raggiungerlo in profondità, distinguendo ciò che è rilevante da ciò che non lo è, individuando le connessioni/relazioni tra gli elementi in gioco e infine realizzando rappresentazioni schematiche, chiare e sintetiche.

Sul versante creativo, invece, si traduce in una capacità di proporre frequentemente e con fluidità idee e chiavi interpretative non riconducibili agli schemi usuali, di accogliere le sfide poste dalle situazioni problematiche con entusiasmo ed apertura, orientandosi più a capire "come" che a spiegare "perché non si può".

### Parole chiave

#### A. FASE ANALITICA:

- DISAGGREGARE/SCOMPORRE
- GERARCHIZZARE/ CLASSIFICARE
- ESSERE RAZIONALI/ESSERE LOGICI
- SISTEMATIZZARE/ESSERE PRECISI

#### B. FASE CREATIVA:

- PRODURRE/AVERE MOLTE IDEE
- AVERE FANTASIA E ORIGINALITA'
- INTUIRE
- ESSERE APERTI CON FLESSIBILITA'

### Indicatori

#### Livello A - Comportamento insufficiente

Affronta i problemi solamente quando vi è costretto dalle circostanze e lo fa abbozzando soluzioni che prescindono da un processo strutturato di analisi e razionalizzazione del problema stesso.

Le soluzioni che propone sono scarsamente innovative, si rifanno quasi esclusivamente a schemi ed esperienze già incontrate, impedendogli così di affrontare efficacemente situazioni inedite.

Scarsamente critico ed incline ad adottare nuove prospettive interpretative e a ricercare il miglioramento, contribuisce con il proprio comportamento a favorire la cronicizzazione delle problematiche afferenti alla sua area di responsabilità.

#### Livello B - Comportamento non pienamente sufficiente

Poco incline ad anticipare i problemi, si attiva solamente una volta che essi si sono manifestati in tutta la loro consistenza. Pur possedendo discrete conoscenze e poggiando su schemi interpretativi accettabili, difetta in sistematicità rendendo la fase di inquadramento del problema non adeguatamente strutturata ed organica. Infatti, i dati e le evidenze che in qualche modo ricerca, non

vengono gerarchizzati ed integrati entro cornici di significato sufficientemente chiare e schematiche, impedendo così una diagnosi efficace del problema.

La fase creativo-generativa si caratterizza per una produttività piuttosto bassa, ovvero, i contributi forniti in termini di idee sono tendenzialmente esigui, sporadici, e di modesta originalità.

Sia la fase di analisi che quella creativa risentono di una tendenza ad utilizzare orizzonti temporali di breve respiro portandolo ad occuparsi, peraltro in modo spesso non pienamente efficace, soprattutto del “qui ed ora”.

### **Livello C - Comportamento pienamente sufficiente**

Rivela sufficiente abilità nel cogliere i segnali anticipatori relativi alle situazioni problematiche, dimostrandosi abbastanza sollecito nell'affrontarle.

Procede con sufficiente sistematicità ed ordine nella fase di inquadramento del problema, poggiando su schemi interpretativi che gli permettono di distinguere abbastanza efficacemente le componenti rilevanti da quelle poco significative.

In relazione alla fase creativa, non si limita a proporre una sola idea, ma si impegna per fornire anche alcune ipotesi alternative tra cui scegliere.

Pur non spiccando per originalità e frequenza, le sue proposte risultano tutto sommato funzionali al superamento delle problematiche incontrate, e abbastanza frequentemente tengono conto, integrandoli, anche dei contributi forniti dai propri collaboratori.

La sua azione creativa si caratterizza per una discreta capacità di traguardare il rapporto costi benefici entro una prospettiva temporale di medio termine e non solo di breve termine.

### **Livello D - Comportamento buono**

Sensibile ed attento, coniuga efficacemente la capacità di reagire di fronte agli imprevisti (reattività) con una buona propensione ad agire in anticipo per evitarli (proattività).

È in grado di inquadrare con chiarezza ed affrontare con efficacia anche problemi caratterizzati da un certo grado di complessità ed interdipendenza (ad esempio problemi che coinvolgono più aree organizzative e più interlocutori) cogliendo nessi e connessioni non immediatamente evidenti tra gli elementi in gioco.

Sa costruire rappresentazioni chiare del problema che poi utilizza per orientare proficuamente la fase creativa.

Propone un ampio ventaglio di soluzioni originali che sa poi argomentare e vagliare in ragione di criteri di efficacia ed efficienza traguardati in una prospettiva temporale che sa essere anche di medio-lungo respiro. Le proposte formulate spesso si distinguono per un livello di originalità e pragmaticità che si potrebbe definire più che buono.

Risulta in grado di affrontare con una certa efficacia anche situazioni di una certa complessità.

### **Livello E - Comportamento eccellente**

La particolare sensibilità intuitiva e la notevole capacità di mettere in discussione gli schemi più consolidati e radicati, lo porta ad affrontare con successo e senso di sfida anche le situazioni

particolarmente complesse e cronicizzate.

Particolarmente abile ed efficace nell'inquadrare il problema, propone schemi audaci ed originali, talora addirittura provocatori, che non si rifanno agli schemi consolidati. Tutto ciò favorisce anche la fase creativa che risulta caratterizzata da una produttività particolarmente accentuata e da un considerevole grado di originalità che riesce a valorizzare e far comprendere a coloro che gli stanno attorno.

La particolare abilità che lo contraddistingue si desume anche dalla capacità di affrontare con successo situazioni problematiche da tempo irrisolte e su cui altri non hanno trovato risposte efficaci.

## Sviluppo e trasferimento del sapere

### Definizione della competenza

**Capacità di sviluppare costantemente non solo la propria professionalità, ma anche quella dei propri collaboratori**, anche grazie ad una sistematica e virtuosa diffusione e valorizzazione delle informazioni, conoscenze, buone prassi e innovazioni, a vantaggio della propria area e dell'organizzazione tutta. Tipicamente implica anche la capacità di trasformare i problemi in situazioni formative che vadano a vantaggio di sé stesso e dell'organizzazione/contesto in cui opera.

### Parole chiave

- DIFFONDERE/TRASFERIRE
- AUTOSVILUPPARSI

### Indicatori

#### **Livello A - Comportamento insufficiente**

Ripropone i propri comportamenti organizzativi in modo automatico, senza valutarne criticamente l'effettiva rispondenza con quanto richiesto dal contesto e dal compito.

Non si adopera per accrescere la propria professionalità, manifesta un atteggiamento di sufficienza e disinteresse verso le attività formative e di sviluppo che gli vengono proposte dall'organizzazione e alle quali partecipa passivamente in adempienza all'obbligo formale.

Non crea situazioni di condivisione in cui mettere a disposizione dei propri collaboratori informazioni, conoscenze ed esperienze utili allo svolgimento delle attività dell'area. Agisce solo a seguito di reiterate sollecitazioni da parte dei propri collaboratori e lo fa in modo approssimativo e frequentemente non funzionale, compromettendo così la loro crescita professionale e al tempo stesso l'efficacia e l'efficienza di tutto il settore.

#### **Livello B - Comportamento non pienamente sufficiente**

Pur manifestando una tendenza a riproporre schemi di comportamento automatici, esprime una certa disponibilità a crescere professionalmente, ma lo fa soprattutto in risposta a situazioni contingenti che lo riguardano. In ogni caso tale disponibilità non assume i tratti di una consapevole ed orientata volontà e i risultati che consegue nelle situazioni formali e informali di apprendimento che lo riguardano, raramente sono soddisfacenti per ampiezza e profondità.

Solo raramente crea occasioni atte a promuovere lo sviluppo di saperi e competenze nei propri collaboratori, e quando lo fa è perlopiù in risposta alle loro reiterate richieste. Anche quando accompagnate da un discreto livello di disponibilità, tali occasioni appaiono tendenzialmente poco strutturate e comunque distanti da un'ottica progettuale.

#### **Livello C - Comportamento pienamente sufficiente**

E' impegnato a mantenere aggiornate le competenze che il ruolo ed il settore specifico richiedono. Piuttosto disponibile a partecipare attivamente ai momenti formali ed informali di apprendimento, si dimostra ricettivo anche verso argomenti collegati solo indirettamente al proprio ambito ma di indubbia rilevanza per un efficace assolvimento dei propri compiti. Riesce, di norma a rendere la propria crescita professionale un'opportunità di sviluppo anche per tutti i suoi collaboratori e per

l'intera area –settore, trasferendo in modo adeguato conoscenze, informazioni ed esperienze.

#### **Livello D - Comportamento buono**

L'attenzione diffusa all'evoluzione del contesto e l'apertura che lo caratterizzano, lo portano a formarsi e a informarsi con continuità e progettualità, Tutto ciò rende la sua preparazione solida e lo porta a costituirsi quale punto di riferimento per i collaboratori della propria area.

Rende la propria crescita professionale un punto di partenza per la crescita del gruppo dei collaboratori, grazie ad una più che buona capacità di coinvolgimento e ad una spiccata capacità di strutturare ed attivare processi di apprendimento organizzativo.

#### **Livello E - Comportamento eccellente**

Sistematicamente impegnato ad accrescere la propria professionalità, si orienta con apertura e curiosità anche all'approfondimento di tematiche particolarmente innovative e di frontiera. Progetta e realizza occasioni sistematiche di confronto con i collaboratori, dentro le quali motiva ed incoraggia il loro sviluppo e quello dell'intera organizzazione.

### **DINAMISMO REALIZZATIVO**

Questo cluster contiene quelle competenze che determinano la generale proattività di una persona intesa come capacità di risolvere i problemi che si sorgono in situazioni complesse, la ricerca del miglioramento dei metodi di lavoro attraverso la definizione di obiettivi sfidanti.

## Tensione al risultato

### Definizione della competenza

**Capacità di orientare con tenacia e sistematicità il proprio impegno, le proprie competenze e la propria attenzione al raggiungimento degli obiettivi** (obiettivi di progetto, di processo...ecc) **che il ruolo e l'organizzazione assegnano.**

E' la consapevolezza di doversi e sapersi misurare (in termini di incisività ed efficacia) negli esiti dell'agire piuttosto che nell'azione stessa la quale deve sempre essere considerata mezzo e non fine.

E' la predisposizione a porre in discussione e modificare la propria strategia d'azione al fine di conseguire quanto prefissato ed si devono interpretare anche le procedure organizzative come utili strumenti piuttosto che come regole immutabili ed auto-referenziate.

E' l'ottimizzazione delle risorse a disposizione, ricercando non solo di conseguire la prestazione richiesta, ma anche di migliorarla laddove vi fossero spazi e possibilità.

La costante tensione all'ottenimento del risultato si concretizza in azioni comunque aderenti e rispettose del quadro normativo di riferimento che rimane punto fermo e, allo stesso tempo, parte integrante dell'obiettivo del suo agire nell'ambito dell'Ente.

### Parole chiave

- CENTRARE L'OBIETTIVO
- AVERE OBIETTIVI CONSISTENTI
- COINVOLGERE ALTRI

### Indicatori

#### **Livello A – Comportamento insufficiente**

Agisce in base ad una concezione restrittiva del proprio ruolo, focalizzandosi sul mero rispetto delle procedure e assolvimento dei compiti perdendo di vista il senso del suo agire. Non presidia lo stato di conseguimento dei risultati, precludendosi di conseguenza la possibilità di attuare le opportune azioni correttive.

Investe le proprie energie più per giustificare il proprio inefficace operato che per ricercare soluzioni utili al raggiungimento degli obiettivi nei tempi e modi definiti. A tale scopo, infatti, si attarda frequentemente in analisi impropriamente dettagliate e inconcludenti. Attribuisce quasi sempre agli altri o alle situazioni la causa della propria inefficacia, e con il suo atteggiamento finisce per inibire la propria e l'altrui propensione al superamento degli ostacoli che si frappongono al conseguimento dei risultati richiesti.

#### **Livello B – Comportamento non pienamente sufficiente**

Orienta le proprie energie e quelle dei suoi collaboratori più all'osservanza delle prassi metodologiche consolidate che al vero e proprio conseguimento di risultati tendendo a confondere mezzi e fini e a misurarsi sulle intenzioni e non sull'efficacia delle azioni che realizza.

Tende a definire obiettivi tarati su standard di prestazione minimi, cogliendo solo sporadicamente le opportunità di miglioramento che in certi casi incontra e riconosce.

Il suo atteggiamento non adeguatamente orientato al risultato finisce per avere ripercussioni anche sul gruppo dei collaboratori che frequentemente tende a sua volta a ripiegare su interpretazioni piuttosto formali e restrittive del ruolo, penalizzando così l'organizzazione e le sue performances.

### **Livello C – Comportamento pienamente sufficiente**

Pone al centro della propria azione il conseguimento degli obiettivi assegnati, ed agisce concretamente ed in modo strutturato nel tentativo di superare gli ostacoli che incontra.

Si impegna per superare logiche di contrapposizione e/o di parte, cercando di coinvolgere colleghi e collaboratori nella definizione di azioni utili al raggiungimento degli obiettivi.

Pur rimanendo aderente al quadro normativo di riferimento, sa mettere in discussione l'efficacia delle procedure e l'utilità delle prassi organizzative formalizzate che utilizza, rispetto alle quali cerca di intervenire con azioni migliorative (integrazioni e/o modifiche) che rendano più funzionali i passaggi di avvicinamento al risultato.

Cerca di attivarsi per diffondere nei propri collaboratori un atteggiamento di tensione al risultato che conduca ad interpretare i ruoli organizzativi in modo non rigido, anche se questa sua azione di coinvolgimento talvolta lascia intravedere spazi di miglioramento per ciò che concerne la sistematicità e la pervasività.

### **Livello D – Comportamento buono**

Concepisce il proprio lavoro in funzione dei risultati da ottenere nella consapevolezza di trovarsi di fronte ad un sistema integrato di portatori di interessi diversi per tipologia ed esigenze (singola utenza, parte politica, comunità).

È tenace e con sistematicità e metodo presidia lo stato di avanzamento in direzione dell'obiettivo.

Tendenzialmente incline a valutare la possibilità di innalzare la soglia della prestazione-risultato in termini di efficienza (meno tempo, costi inferiori) ed efficacia (migliorare la qualità), è disposto a rivedere anche significativamente, ma sempre nel rispetto della norma, la metodologia di lavoro e le procedure su cui poggia la sua struttura.

Coinvolge i propri collaboratori con buona continuità e sistematicità, diffondendo e consolidando una cultura dell'attenzione ai risultati che diviene tratto caratterizzante dell'agire della sua area.

### **Livello E – Comportamento eccellente**

È costantemente orientato ad attribuirsi obiettivi sfidanti, non accontentandosi di ciò che ottiene e ricercando sempre possibilità di ulteriore miglioramento.

Non perde mai di vista il risultato da conseguire e, in quest'ottica, è pronto a rivedere anche radicalmente, se necessario, modalità di lavoro e procedure interne, pur mantenendosi sempre aderente al quadro normativo di riferimento.

Si distingue per una intraprendenza fuori dal comune, non disdegna di assumersi rischi e responsabilità e attiva tutte le risorse interne ed esterne pur di condurre in porto il risultato.

Il suo esempio è trascinate e finisce per conquistare al conseguimento dell'obiettivo anche tutti coloro che gli stanno attorno. Promuove nei collaboratori l'affermazione di un atteggiamento o proattivo, per il conseguimento di standard sempre più elevati e distante da un'interpretazione restrittiva e formale del proprio ruolo.

## Iniziativa

### Definizione della competenza

**È la capacità di un soggetto di agire concretamente ed in modo organico e strutturato per il superamento di problemi o in risposta a situazioni critiche che impediscono il raggiungimento di obiettivi.** Si intende, dunque, non solo la capacità di reagire in modo appropriato fattivo e funzionale alle emergenze, ma anche la capacità di agire proattivamente, ovvero in anticipo rispetto alla manifestazione conclamata delle criticità.

Una azione resa efficace attraverso sensibilità, disponibilità e capacità di organizzazione, che, nei casi migliori, il soggetto riesce a rendere tratto caratterizzante della cultura organizzativa della sua area e dei suoi collaboratori.

### Parole chiave

- AFFRONTARE SITUAZIONI COMPLESSE
- REAGIRE
- ESSERE PROATTIVI
- AGIRE IN MODO STRUTTURATO

### Indicatori

#### **Livello A – Comportamento insufficiente**

Adotta una strategia attendista e fatalista che lo vede subire le situazioni più complesse e reagire solo tardivamente a quelle più semplici.

La scarsa propensione all'azione, e l'incapacità di cogliere i segnali anticipatori delle situazioni più critiche, fa sì che si trovi spesso impreparato e disorientato di fronte agli eventi che escono dalla routine. Le sue risposte di fronte a tali situazioni sono confuse e finiscono per mettere in difficoltà anche i suoi collaboratori.

In altri casi, invece, agisce in modo alquanto destrutturato e caotico, inconcludente se non addirittura fuorviante rispetto agli obiettivi assegnati.

Spesso si intrattiene in analisi sofisticate il cui fine è più il giustificare l'inattività che il definire strategie di azione funzionali. Tende ad essere spesso in ritardo su azioni e tempi previsti.

#### **Livello B – Comportamento non pienamente sufficiente**

Pur rivelando una certa disponibilità ad agire in risposta a situazioni che si presentano critiche, solo nelle situazioni più semplici riesce a non risultare impreparato o disorientato, mentre in quelle appena più complesse si dimostra spesso in difficoltà.

La capacità di anticipare proattivamente le situazioni critiche, non è adeguatamente presente.

La sua azione in risposta alle situazioni critiche conclamate o potenziali, anche quando caratterizzata da buona volontà, difetta in sistematicità ed organizzazione, risultando spesso non pienamente efficace.

#### **Livello C – Comportamento pienamente sufficiente**

Abbastanza attento e all'altezza della situazione, dimostra di saper reagire con sufficiente tempestività e lucidità agli imprevisti che intervengono nella propria area di responsabilità, facendosi raramente cogliere sorpreso o totalmente impreparato

Grazie ad un certo intuito e sensibilità, tende a cogliere i segnali anticipatori delle situazioni critiche che si prospettano nel contesto più prossimo al suo ambito di responsabilità, riuscendo ad attivarsi abbastanza tempestivamente ed in modo adeguatamente strutturato riducendo l'importanza delle conseguenze negative degli eventi.

#### **Livello D – Comportamento buono**

Agisce in modo lucido, ben organizzato e tempestivo anche a fronte di situazioni piuttosto critiche e complesse (per tipologia di problema, per grado di prevedibilità, per interdipendenza con altre aree).

La buona capacità reattiva si accompagna, inoltre, ad una altrettanto buona propensione ad anticipare i problemi (capacità pro-attiva) resa possibile da doti di sensibilità e acutezza che lo portano a non attendere il manifestarsi degli episodi critici, ma ad anticiparli per ridurre i rischi di impatto negativo.

Pur di risolvere i problemi che incontra, si attiva per coinvolgere in modo organizzato e competente sia risorse interne (per le quali si costituisce quale prezioso punto di riferimento) sia soggetti appartenenti ad altre aree/settori dai quali riesce ad ottenere collaborazione.

#### **Livello E – Comportamento eccellente**

Le spiccate doti di sensibilità ed intuito di cui è dotato gli permettono di riconoscere con largo anticipo opportunità e minacce che il contesto pone, rendendolo in grado di attivarsi in modo organizzato per una loro pro-attiva gestione.

Particolarmente intraprendente, lucido e determinato, sa reagire con grande puntualità ed efficacia anche alle situazioni impreviste più critiche e complesse. Il fatto di non avere la diretta gestione di tutte le leve non lo scoraggia. Infatti, in modo strutturato e orientante, con responsabilità ma senza protagonismo, promuove il coinvolgimento di tutti gli interlocutori che la problematica a diverso titolo chiama in causa.

Il suo esempio è trascinante, e finisce per contagiare coloro che gli stanno intorno, rendendo l'iniziativa non solo una sua personale caratteristica, ma un vero e proprio tratto distinguente della cultura e del modo di agire di tutta l'organizzazione.

## **DINAMISMO RELAZIONALE**

Questo cluster definisce le capacità di comprendere e di soddisfare i bisogni del cliente, sia esso interno che esterno e di lavorare efficacemente in diverse situazioni o con diverse persone o gruppi. La comunicazione in questo cluster ha un ruolo importante, intesa nella sua dimensione più completa di rapporto intersoggettivo tra persone e sistemi che prevede sia il trasferimento di informazioni che il loro ascolto.

## Orientamento integrato all'altro

### Definizione della competenza

Con il termine "orientamento" si vuole evidenziare il concetto di **servizio di qualità** che il soggetto interessato offre al cliente. All'interno del cluster relazionale ciò implica il possedere un atteggiamento di disponibilità, apertura e cortesia che presuppone la capacità di vestire i panni dell'altro (eteroreferenzialità).

L'"altro" è il **cliente**, inteso sia come utente (soggetto estraneo all'Amministrazione regionale, ovvero **cliente esterno**) che come collega (**cliente interno**). Questa diversificazione acquista in parte ulteriore specificazione con particolare riferimento alla strutturazione degli uffici dell'Amministrazione che offrono un supporto di collegamento, di servizio (direzioni di staff) agli altri uffici (direzioni di linea), clienti interni, che a loro volta provvedono a fornire servizi all'utenza, operando così una complessa sinergia.

All'interno dell'Amministrazione Regionale si è risolta la storica dualità utente-collega nella più moderna, funzionale e soddisfacente prospettiva del "cliente". Ciò si rende necessario per abbandonare una concezione autocentrata del lavoro, in cui ciascuno è chiamato a "fare il proprio" e a misurarsi unicamente rispetto a sé stesso, per approdare ad un'ottica di servizio in cui la bontà dell'operato si misura nella soddisfazione arrecata al cliente (sia interno che esterno).

Di conseguenza il cliente esterno non può essere concepito come soggetto terzo rispetto all'Amministrazione regionale, ma deve far parte di un sistema teso ad un processo di integrazione e condivisione di risultati ed obiettivi tali da far percepire la Regione vicina nonché parte integrante del territorio.

In quest'ottica, per valorizzare l'impegno dell'Amministrazione Regionale chiamata a presidiare e a far rispettare la normativa, è opportuno **rinunciare al formalismo**, proprio di una burocrazia distante e irritante caratterizzata per il trattamento impersonale delle situazioni, optando per una **condivisione della forma, del modo**, in cui ciascuno tende costantemente alla costruzione di un ambiente condiviso, sia rispetto ai modelli operativi, sia rispetto ai risultati che si intende raggiungere.

### Parole chiave

- ESSERE APERTI E CORTESI CON L'ALTRO
- COMUNICARE IN MODO CHIARO ED ESAUSTIVO
- ASCOLTARE, COMPRENDERE ED ESSERE DISPONIBILI
- AVERE COMPETENZA PROFESSIONALE, ESSERE TEMPESTIVI ED EFFICIENTI
- SPIEGARE E MOTIVARE L'AZIONE AMMINISTRATIVA

### Indicatori:

#### Livello A - Comportamento insufficiente

Non si pone dal punto di vista del destinatario del servizio e non cura la qualità delle relazioni interpersonali. Non adegua il proprio linguaggio a quello dell'interlocutore, sia interno che esterno. Mette scarso impegno nel comprendere le necessità dei diversi clienti. Lavora in modo impreciso, superficiale ed approssimativo non fornendo con tempestività le prestazioni richieste.

Trascura, non dedica tempo alla diffusione e alla condivisione delle motivazioni dell'azione amministrativa.

#### Livello B - Comportamento non pienamente sufficiente

Tende ad assumere con una certa frequenza atteggiamenti difensivistici trincerandosi dietro una formale attinenza alle norme. Fornisce le sue indicazioni rimanendo spesso ancorato al linguaggio

della norma, senza tradurlo in termini chiari e comprensibili per il suo interlocutore  
La sua disponibilità è spesso limitata ad un'applicazione formalistica della procedura.  
Poco incline a diffondere, condividere e motivare le ragioni dell'azione amministrativa.

### **Livello C - Comportamento pienamente sufficiente**

Coniuga in modo abbastanza soddisfacente l'attenzione alla norma con l'attenzione alla relazione interpersonale nei confronti dei diversi clienti a esprimersi in modo chiaro ed esaustivo, adeguando abbastanza il proprio linguaggio a quello dell'interlocutore.

Tende ad assicurarsi di aver compreso adeguatamente le esigenze dei diversi clienti, e cerca di far in modo che lo facciano anche i suoi collaboratori.

Sufficientemente efficace nel coinvolgere i propri collaboratori e nel motivare le ragioni e dell'agire amministrativo.

Risulta abbastanza disponibile ad integrarsi nei gruppi di lavoro a cui partecipa.

### **Livello D - Comportamento buono**

Interpreta il proprio ruolo dimostrando sensibilità e attenzione per le relazioni interpersonali che riesce a valorizzare accrescendo la qualità del servizio reso.

Si esprime in modo chiaro ed esaustivo, adegua il proprio linguaggio all'interlocutore e stimola i propri collaboratori a fare altrettanto. Si dimostra attento a comprendere le esigenze dei propri clienti ed agisce con tempestività ed efficienza per fornire un servizio di buona qualità.

Efficace nel condividere con i collaboratori sulle ragioni dell'azione amministrativa, motivandoli.

Si integra efficacemente nei gruppi di lavoro che lo vedono coinvolto.

### **Livello E - Comportamento eccellente**

Particolarmente abile nel promuovere l'integrazione relazionale riesce ad attivare, nell'ambito del proprio gruppo e nei confronti di altre aree, importanti sinergie che determinano l'accrescimento della qualità del servizio, trovando nuove forme di risposta alle esigenze dell'utente.

Elabora e propone procedure finalizzate a migliorare, semplificare e adeguare la comunicazione verso i clienti interni ed esterni, pur rimanendo rispettoso del linguaggio Amministrativo. Particolarmente attento a recepire la possibile evoluzione delle necessità dei clienti, si adopera per dare risposte concrete che sappiano migliorare la qualità del servizio.

Tempestivo, efficace ed efficiente, realizza sistematiche ed efficaci azioni di per la condivisione e la motivazione delle ragioni dell'agire amministrativo.

Sa fare sistema.

## Comunicazione persuasiva

### Definizione della competenza

La *persuasività* viene definita come la capacità di comunicare, coinvolgere e convincere motivando gli altri (cliente interno ed esterno, nonché gli interlocutori istituzionali) in modo da ottenere sostegno e collaborazione. Va ricordato che quest'azione comunicativa è da intendersi sempre finalizzata agli obiettivi dell'Amministrazione; in questo modo viene a decadere la concezione negativa della persuasività come caratteristica individuale del singolo utilizzata per manipolare a proprio vantaggio le diverse situazioni.

Il fatto di aver definito questa competenza "comunicazione persuasiva" ha lo scopo di mettere in evidenza come la capacità di far prevalere la forza delle proprie idee sia necessariamente veicolata dalle abilità comunicative quali:

- capacità di ascoltare e di farsi capire;
- capacità di costruire relazioni empatiche con i propri interlocutori;
- capacità di confrontarsi e di stimolare la discussione.

La comunicazione persuasiva risulta un'abilità particolarmente importante nelle situazioni maggiormente complesse, quali:

- le situazioni conflittuali;
- le situazioni negoziali.

In entrambe queste situazioni l'atteggiamento di fondo con cui sostenere la persuasività risulta essere quello assertivo (win-win) in cui l'obiettivo rimane l'affermazione dei propri obiettivi, ma nella comprensione e nel rispetto delle esigenze altrui (clienti interni, esterni e interlocutori istituzionali).

### Parole chiave

- ESSERE RAPPRESENTATIVI CON GLI INTERLOCUTORI ISTITUZIONALI/SAPER PARLARE IN PUBBLICO
- NEGOZIARE/GESTIRE SITUAZIONI STRESSOGENE
- COSTRUIRE RELAZIONI EMPATICHE, MOTIVARE E COINVOLGERE I CLIENTI INTERNI ED ESTERNI

### Indicatori:

#### **Livello A - Comportamento insufficiente**

Non sintonizzandosi con gli interlocutori istituzionali, non riesce ad affermare le proprie ragioni e necessità. L'azione comunicativa si caratterizza per una mera attenzione ai contenuti e per una quasi totale incapacità di stabilire una relazione empatica con l'interlocutore. Di fatto espone ma non riesce a conquistare l'attenzione dell'altro e a ottenere adesione rispetto alle proprie proposte ed idee.

Nelle situazioni di confronto in cui ci sono posizioni differenziate si irrigidisce nella propria, non prende in considerazione le motivazioni/opinioni degli interlocutori e finisce frequentemente per determinare situazioni improduttive se non addirittura apertamente conflittuali.

#### **Livello B - Comportamento non pienamente sufficiente**

Si esprime con sufficiente precisione, mettendo attenzione a rimanere aderente alle posizioni dell'Amministrazione che rappresenta, tuttavia stenta a stabilire con gli interlocutori una relazione empatica ed aperta che favorisca il dialogo.

Nonostante la positiva intenzione da cui è mosso, nelle situazioni di confronto e nei contraddittori, tende ad irrigidirsi e trova difficoltà nell'attivare un processo di ascolto che risulti accompagnato da autentica apertura e disponibilità alla comprensione del pensiero dell'altro. Di conseguenza, la

capacità di farsi ascoltare e di ottenere attenzione risulta spesso penalizzata, rendendo così la sua azione comunicativa non sempre sufficientemente incisiva ed efficace.

### **Livello C - Comportamento pienamente sufficiente**

Rappresenta in modo adeguato le posizioni dell'Amministrazione, dimostra capacità di relazionarsi e interagire con i diversi interlocutori con cui si interfaccia. Non si limita ad esporre, ma cerca di argomentare le proprie opinioni/posizioni, ovvero cerca di dimostrare come queste risultino in grado di rispondere efficacemente alle esigenze dei diversi interlocutori.

Nelle situazioni di confronto in cui ci sono posizioni differenziate, dimostra di possedere disponibilità e capacità di ascolto sufficiente che lo facilitano nella costruzione dei presupposti negoziali e nella costruzione di un clima di disponibilità e dialogo. Nel negoziato investe notevoli energie nel tentativo di convincere gli interlocutori, ma non sempre ricerca soluzioni in grado di corrispondere alle diverse esigenze in gioco.

La capacità di coinvolgere e farsi ascoltare risulta nel complesso pienamente sufficiente.

### **Livello D - Comportamento buono**

Esponde le proprie idee e proposte con una certa padronanza dei contenuti e con buona disinvoltura, riuscendo a stabilire un contatto empatico con l'uditorio. Argomenta le proprie proposte in modo semplice ed incisivo, rendendo percepibili i vantaggi che la loro adozione genererebbe per gli interlocutori. Tutto ciò, unitamente ad una buona capacità di ascolto, gli permette solitamente di ottenere l'attenzione e spesso anche il consenso dei suoi interlocutori.

Nelle situazioni conflittuali e/o complesse sa mantenere la calma e la lucidità, anche grazie al fatto che non considera le obiezioni attacchi rivolti alla sua persona. In fase negoziale non perde mai di vista l'obiettivo dell'organizzazione, ma allo stesso tempo tiene conto delle esigenze dei diversi soggetti coinvolti. Grazie ad una più che buona flessibilità ricerca e frequentemente trova soluzioni in grado di soddisfare le esigenze delle parti.

Crea un clima positivo che favorisce il coinvolgimento e la partecipazione dei collaboratori e di tutti quelli con cui viene in contatto.

### **Livello E - Comportamento eccellente**

L'assoluta padronanza dei contenuti, unitamente alla notevole attenzione riposta alla dimensione relazionale, lo porta a creare attorno a sé un clima di grande attenzione e disponibilità. In ragione di ciò e della particolare abilità che dimostra nell'argomentare le proprie proposte con lucidità, semplicità e incisività, risulta in grado di portare i propri interlocutori ad aderire alle proposte avanzate facendo sentire ciascuno protagonista della decisione assunta.

Affronta con lucidità anche i negoziati più tesi, aiutando gli interlocutori a separare le persone dal problema e le esigenze dalle soluzioni. Ricerca e trova soluzioni che risultino rispettose delle esigenze delle parti, ottenendo adesione e consenso.

Crea attorno a sé un clima coinvolgente ed entusiasta, nel cui ambito le decisioni non vengono solo accettate ma consapevolmente sostenute.

## Flessibilità

### Definizione della competenza

**La flessibilità** può essere definita come **la capacità di comprendere e adattare il proprio approccio per accompagnare i cambiamenti nella propria organizzazione o nel proprio ruolo.**

Un'Amministrazione moderna per crescere è chiamata a recepire, adeguarsi e sostenere il cambiamento. Per raggiungere questo obiettivo è richiesta non solo elasticità di fronte alle richieste e alle direttive che arrivano "dall'alto" (ai diversi livelli), ma anche una spinta propulsiva diretta nella promozione del cambiamento che nasce "dal basso" (sempre ai diversi livelli).

Questo implica necessariamente un atteggiamento di disponibilità nel mettersi in gioco, che inizia con l'ascolto dell'altro (cliente interno – esterno), prosegue con la comprensione delle diverse esigenze in campo e si sostiene con l'apertura e la disponibilità a modificare il proprio punto di vista.

### Parole chiave

- COMPRENDERE
- ESSERE ELASTICI
- PRUOMUOVERE IL CAMBIAMENTO
- ESSERE DISPONIBILI

### Indicatori

#### **Livello A - Comportamento insufficiente**

Nelle situazioni in cui si impone una scelta condivisa, resta ancorato al proprio punto di vista che non è disponibile a rimettere in discussione, non comprendendo la complessità della circostanza. Si dimostra refrattario e non disponibile ad adattarsi alle istanze di cambiamento prospettate. Nell'ambito del proprio spazio di responsabilità non avanza alcuna proposta di miglioramento.

#### **Livello B - Comportamento non pienamente sufficiente**

La capacità di lettura delle circostanze non risulta sempre appropriata. Aderisce al cambiamento in maniera più formale che sostanziale

In alcuni casi propone idee di cambiamento che tuttavia non sempre risultano in sintonia con le logiche di sistema. In alcune situazioni, con alcuni interlocutori o in relazione ad alcuni temi tende ad arroccarsi sulle proprie posizioni.

#### **Livello C Comportamento pienamente sufficiente**

in grado di cogliere la complessità del contesto, si dimostra piuttosto aperto ad accogliere le istanze di cambiamento. Le azioni di coinvolgimento che propone testimoniano una buona volontà, ma allo stesso tempo evidenziano spazi di miglioramento per quello che riguarda la strutturazione e la sistematicità.

Si rivela abbastanza propenso a mettersi in gioco ed avanza proposte di miglioramento che risultano complessivamente in linea con le logiche del sistema.

### **Livello D - Comportamento buono**

Pronto nel comprendere la complessità che caratterizza la propria struttura in ragione della presenza di molteplici esigenze, si dimostra disponibile ad accogliere il cambiamento adeguando il proprio ruolo e la propria struttura alle nuove istanze.

Propone con buona continuità e sistematicità idee utili a promuovere un cambiamento della struttura che risulti in sintonia con le esigenze generali del sistema.

E' capace di mettersi in gioco criticamente per individuare possibili spazi di miglioramento da percorrere al fine di rendere la propria struttura massimamente rispondente alle necessità del cliente esterno/interno.

### **Livello E - Comportamento eccellente**

Comprende pienamente la complessità derivante dalla molteplicità delle situazioni ed esigenze che caratterizzano il contesto, accoglie il cambiamento con entusiasmo e senso di sfida.

Aperto e particolarmente disponibile, si mette in gioco con spirito critico per trovare nuove e più funzionali soluzioni che rendano la struttura in grado di corrispondere meglio alle sfide poste dall'ambiente esterno.

Gioca un ruolo determinante nel promuovere e sostenere il cambiamento presso propri collaboratori ed in generale presso tutti quelli che lo circondano. Costituisce un esempio trainante.

## **DOMINIO DI SE'**

Questo cluster descrive le capacità di reazione, di governo di sé, che ciascuna persona può avere innanzi alle più diverse sollecitazioni. Gli atteggiamenti e i comportamenti di seguito descritti consentono di individuare uno standard prestazionale che deve accompagnare ogni dirigente nello svolgimento del proprio lavoro.

## Coerenza

### Definizione della competenza

Con il termine coerenza si intende la capacità di agire, con spirito di servizio in maniera coerente con i valori – e nell'interesse – dell'Amministrazione e della Comunità di riferimento, esercitando la propria autonomia decisionale e compiendo tutte le azioni necessarie, in un determinato momento, in modo imparziale e garantendo il buon andamento dell'Amministrazione, e il conseguimento degli obiettivi. La coerenza si concretizza nella capacità di mantenere ferme decisioni e opinioni, ma anche di saperle modificare quando i presupposti e le condizioni vengono ad essere modificati. Si tratta quindi della capacità di riprodurre atteggiamenti omogenei in condizioni analoghe, ma anche di avere comportamenti diversi in situazioni diverse.

### Parole chiave

- ESSERE D'ESEMPIO
- IMPEGNARSI
- AVERE CONGRUENZA TRA CIO' CHE SI DICE E CIO' CHE SI FA
- ESSERE COERENTI

### Indicatori

#### **Livello A - Comportamento insufficiente**

Richiede in modo formale ai propri collaboratori impegno, dedizione ed attenzione nell'adempimento delle proprie funzioni, ma allo stesso tempo disattende in modo plateale tali indicazioni con il proprio comportamento, risultando non credibile ed in grado di affermare nel gruppo una cultura della correttezza e della dedizione.

Non valorizza gli esempi positivi e non interviene per inibire quelli negativi, creando malumore e disorientamento nel gruppo.

Interpreta il concetto di coerenza in termini di ripetitività comportamentale e di mera attinenza formale alle norme, perdendo di vista gli obiettivi dell'Amministrazione e con essi il senso autentico del proprio agire professionale.

#### **Livello B - Comportamento non pienamente sufficiente**

Richiede ai propri collaboratori impegno, dedizione ed attenzione nell'adempimento delle proprie funzioni, ma i suoi comportamenti non testimoniano con la necessaria continuità e chiarezza l'importanza di quanto va chiedendo. Tende ad essere piuttosto discontinuo nell'intervenire sui comportamenti negativi proposti dal gruppo ed è poco incline a valorizzare quelli positivi, creando nei collaboratori un certo malumore che non favorisce appieno l'affermarsi di una cultura della correttezza e della dedizione.

La poca propensione ad avere una visione di insieme lo porta perlopiù a focalizzarsi su specifiche esigenze e normative che caratterizzano la propria area, inducendolo ad agire in modo non sempre coerente con i valori e gli obiettivi dell'Amministrazione.

### **Livello C - Comportamento pienamente sufficiente**

Tende a chiedere ai propri collaboratori quanto chiede a sé stesso, attraverso la propria azione impegnata ed attenta, infatti, testimonia con continuità ed incisività i valori dell'Amministrazione.

Con sufficiente efficacia contribuisce a creare nel gruppo che gestisce una cultura del servizio e dell'impegno, anche se tende più a sottolineare i comportamenti negativi che valorizzare quelli positivi.

Abbastanza disponibile a ri-orientare strategie e piani di azioni se il contesto lo richiede, sa individuare con lucidità quali sono le questioni di fondo rispetto a cui mantenersi coerente (valori, linee guida, obiettivi).

### **Livello D - Comportamento buono**

L'impegno, la dedizione e la professionalità con cui interpreta il proprio ruolo sono testimoniati in maniera evidente dai suoi comportamenti, che lo portano a costituirsi quale punto di riferimento per i propri collaboratori.

La sua azione non si limita ad una pur credibile ed efficace testimonianza, ma si concretizza anche nel riprendere, motivare, incoraggiare orientare chi gli sta attorno in direzione della missione e degli obiettivi dell'Amministrazione.

La sua visione di insieme lo porta con continuità e puntualità a prendere decisioni coerenti con gli obiettivi e i valori dell'Amministrazione.

### **Livello E - Comportamento eccellente**

Il suo comportamento testimonia con straordinaria efficacia e a continuità i valori e l'orientamento dell'Amministrazione. Costituisce un punto di riferimento non solo per i propri collaboratori, ma per tutti coloro con cui viene a contatto, divenendo agente di diffusione di una cultura del servizio e della professionalità.

L'acutezza con cui interpreta il concetto di coerenza, lo porta a destreggiarsi in modo brillante e non contraddittorio tra istanze di cambiamento e necessità di mantenimento e stabilità.

## Sicurezza di sé ed equilibrio

### Definizione della competenza

Capacità di portare a termine i propri compiti e di scegliere autonomamente l'approccio più efficace, nutrendo fiducia nelle proprie abilità e dimostrando sicurezza nelle proprie decisioni e opinioni. Capacità di governare le proprie emozioni e i propri stress senza eccedere in atteggiamenti arbitrari, imprevedibili senza per questo rinunciare a manifestare i propri sentimenti quando questi contribuiscono a far comprendere all'altro la propria posizione.

### Parole chiave

- SAPER CONTROLLARE LE AZIONI EMOTIVE
- SAPER PRENDERE DECISIONI
- TRARRE VANTAGGIO DALLA PROPRIA AUTONOMIA

### Indicatori

#### **Livello A - Comportamento insufficiente**

Facilmente condizionabile dalla situazione contingente, propone comportamenti che testimoniano indubbia insicurezza e indecisione. Non disponibile ad assumersi le responsabilità che il ruolo esige, evita di prendere decisioni e, rinunciando di fatto ad utilizzare proficuamente l'autonomia di cui dispone, utilizza interpretazioni restrittive delle norme e delle procedure interne.

Nelle situazioni di contrasto si altera, diviene aggressivo oppure si chiude su sé stesso rinunciando al confronto.

#### **Livello B - Comportamento non pienamente sufficiente**

Di fronte a situazioni difficili manifesta segni di indecisione e insicurezza che si traducono in una scarsa propensione ad assumersi la responsabilità delle proprie decisioni. Spesso perciò ripropone soluzioni rituali, che non sempre consentono il raggiungimento dell'obiettivo assegnato, Tende a ricercare spesso l'approvazione e la validazione anche per decisioni che pertengono appieno alla propria sfera di responsabilità.

Gestisce le situazioni conflittuali, dimostrando una certa inadeguatezza nel controllo della propria emotività. Tende a proporre strategie comportamentali piuttosto passive o aggressive.

La sua azione risulta solitamente funzionale solo nelle situazioni ordinarie caratterizzate da un basso livello di complessità.

#### **Livello C - Comportamento pienamente sufficiente**

Rivela un equilibrio anche nelle situazioni difficili, dimostrandosi piuttosto fiducioso nelle proprie capacità. Tutto ciò lo porta a rendersi disponibile ad assumersi responsabilità per decisioni che prende in modo abbastanza puntuale ed efficace, in aderenza a quanto richiesto dal ruolo.

Si dimostra piuttosto a suo agio nel gestire l'autonomia che gli viene concessa e valuta in modo abbastanza appropriato l'opportunità di chiedere l'approvazione dei superiori gerarchici.

Pur evidenziando spazi di miglioramento, nelle situazioni conflittuali solitamente riesce a non farsi sopraffare dall'emotività. Si orienta al dialogo e al confronto cercando di porsi in modo né aggressivo né rinunciatario.

### **Livello D - Comportamento buono**

Riesce ad agire con lucidità ed equilibrio anche a fronte di situazioni difficili e stressanti. Sicuro di sé e consapevole della propria solidità professionale, si assume le proprie responsabilità con buona disinvoltura, proponendo soluzioni che coniugano gli obiettivi della propria funzione con quelli generali.

Gradisce e valorizza gli spazi di autonomia.

Nelle relazioni conflittuali e complesse riesce a proporsi con grande equilibrio, gestendo in modo proficuo la propria emotività. Riesce a trasformare gli attacchi in opportunità di confronto che valorizza in modo appropriato.

### **Livello E - Comportamento eccellente**

Si distingue per la non comune capacità di mantenersi sereno e lucido anche a fronte alle situazioni più critiche, riuscendo a prendere decisioni in linea con la strategia delineata.

Non si limita a gestire in modo appropriato e valorizzante la propria autonomia, ma ricerca ulteriori spazi sempre in linea con il ruolo assegnato.

Riesce a destreggiarsi con sensibilità e competenza nei conflitti più accesi, riuscendo a riportarli entro lo spazio del confronto costruttivo grazie ad un notevole autocontrollo e sensibilità.

## **LEADERSHIP**

Il cluster della leadership è uno dei più strategici per un dirigente. Rispetto a questa tematica si è scritto e detto molto, ottenendo da un lato una bibliografia sconfinata e una cultura condivisa sulla necessità di porre attenzione a questa competenza. Troppo spesso però si è generata una certa confusione, lasciando che ciascuno possa interpretare liberamente le azioni da mettere in campo per implementare questa competenza.

Quindi, per motivi di chiarezza e per rispondere adeguatamente alle necessità dell'Amministrazione regionale, si è pensato di strutturare la leadership, nelle 3 competenze seguenti:

## Potenziamento e sviluppo dei collaboratori (Empowerment)

### Definizione della competenza

Capacità di favorire l'apprendimento e lo sviluppo a lungo termine di ogni singolo collaboratore, sviluppandone le potenzialità in relazione al ruolo rivestito e, più in generale, all'ambiente dell'Amministrazione regionale. In questo senso risiede la capacità di comunicare chiaramente gli obiettivi del gruppo e le modalità operative attraverso le quali raggiungerli, monitorando, valutando e discutendo con gli interessati i risultati ottenuti. Capacità di attribuire compiti sfidanti per i collaboratori con i quali alimentare impegno costante e partecipazione all'attività. In sintesi è la capacità di far crescere i propri collaboratori valorizzandone le specifiche qualità.

### Parole chiave

- COMUNICARE OBIETTIVI E STRATEGIE
- COMUNICARE MODALITA' E COMPORTAMENTI ATTESI
- ASSEGNARE COMPITI
- STIMOLARE IMPEGNO, PARTECIPAZIONE E FORMAZIONE
- MONITORARE, VALUTARE COMPORTAMENTI E RISULTATI

### Indicatori

#### **Livello A - Comportamento insufficiente**

Non comunica ai collaboratori gli obiettivi e i comportamenti attesi, limitandosi ad avanzare richieste generiche o a richiedere conformità a procedure che quasi mai condivide ed illustra. Non trasferisce le informazioni, dando per scontato che siano già chiare o non necessarie.

Si sottrae ai propri compiti di indirizzo, guida e coordinamento.

Non attiva processi di delega consapevole: non dà autonomia e non permette ai collaboratori di sperimentarsi con gradualità lungo spazi di azione che escano dalla consolidata routine, salvo poi investirli per sopravvenuta necessità, di responsabilità non commisurate alle proprie competenze e capacità.

Non incoraggia i collaboratori a sviluppare le proprie capacità e competenze ed in certi casi finisce anche per scoraggiare gli slanci che autonomamente insorgono.

Non adotta modalità di controllo e monitoraggio dei risultati; non dà ai propri collaboratori riscontri circa gli esiti del loro agire, oppure sottolinea in modo non costruttivo solo quelli negativi non sviluppando senso di autostima ed auto-efficacia, precludendo così la possibilità di apprendere dagli errori e dai successi.

#### **Livello B - Comportamento non pienamente sufficiente**

Comunica gli obiettivi e le informazioni ai collaboratori in modo tendenzialmente formale e poco efficace, dando poco spazio al confronto e alla condivisione. Pur dichiarandosi disponibile a far crescere i collaboratori, non definisce con loro e per loro percorsi strutturati di sviluppo e senza troppa convinzione incoraggia la partecipazione a percorsi formativi.

Molto raramente concede ai collaboratori di sperimentarsi in compiti nuovi o non riconducibili alla consolidata routine. Delega solo per necessità, ma non valutando adeguatamente le capacità del delegato in relazione al compito assegnato, mettendo spesso in difficoltà le persone e la struttura.

Esercita un controllo sporadico e non strutturato sulle attività e sui risultati conseguiti che permette di dare rilievo solamente agli episodi eclatanti di inefficacia, rispetto ai quali interviene in modo piuttosto negativo, non facilitando l'apprendimento dagli errori. Tende a non sottolineare i comportamenti e le azioni positive, non favorendo così l'affermazione di autostima. Chiede e stimola l'impegno in modo discontinuo e solo a fronte di particolari esigenze.

### **Livello C - Comportamento pienamente sufficiente**

Comunica in modo abbastanza chiaro obiettivi e strategie ai propri collaboratori, e con non si sottrae alle richieste di confronto e approfondimento.

Individua alcune occasioni per far sperimentare ai collaboratori un allargamento del proprio raggio di azione, promuovendo l'assunzione di responsabilità e l'affermarsi di un certo spirito di iniziativa.

Delega in modo abbastanza consapevole valutando la corrispondenza tra richieste del compito e le competenze dei soggetti. Raccoglie le esigenze di sviluppo dei collaboratori e si attiva, anche se non sempre in modo sistematico e strutturato, per darvi risposta attraverso l'azione un'azione formativa che incoraggia e sostiene.

Esercita un'azione di controllo su risultati e comportamenti, , rispetto alla quale rende partecipi i collaboratori, fornendo un'opportunità di crescita. Anche se prevalentemente orientato a dare più spazio alla sottolineatura degli errori, in alcune occasioni riconoscere ai collaboratori il lavoro svolto bene, gratificando e motivando.

### **Livello D - Comportamento buono**

Individua occasioni per condividere obiettivi e per trasmettere informazioni che da in modo chiaro ed efficace, promuovendo un approfondimento ed un confronto che motivano ed orientano il gruppo.

Incoraggia i propri collaboratori a prendersi responsabilità e a ricercare soluzioni che migliorino le prestazioni organizzative. Delega in modo consapevole commisurando l'entità dell'impegno richiesto con le reali capacità delle persone

Attento a prendere in considerazione le esigenze di sviluppo professionale di ciascuno, definisce programmi che integrino le necessità individuali con le esigenze organizzative. Incoraggia l'impegno e la partecipazione ai momenti formativi.

Buono il controllo su risultati e comportamenti, evidenzia con lucidità ed equilibrio tanto gli aspetti positivi quanto le criticità rispetto alle quali incoraggia per il loro superamento.

### **Livello E - Comportamento eccellente**

Crea sistematiche occasioni di confronto, di scambio informativo e di condivisione con i propri collaboratori. Specifica gli obiettivi ed i comportamenti attesi in modo chiaro, inequivocabile ed orientante, creando nei collaboratori una vera e propria adesione e non solo una lucida comprensione.

Incoraggia ciascuno a valorizzare i propri talenti anche partecipando a percorsi formativi che lui stesso contribuisce pianificare, sostenere, monitorare.

Stimola l'assunzione di responsabilità, favorisce l'autonomia e utilizza il principio della delega quale leva della crescita organizzativa e individuale.

Puntuale e strutturato nel monitoraggio dei comportamenti e dei risultati, promuove una cultura della misurazione e della valutazione, riuscendo a far vivere l'errore come importante occasione di apprendimento. Riconosce il lavoro svolto positivamente creando senso di auto-efficacia ed

autostima. Sa rendere ogni occasione un prezioso momento di crescita e confronto sia per i singoli che per l'organizzazione.

## **Gestione del potere formale (Assertività)**

### **Definizione della competenza**

La gestione del potere formale si definisce come la capacità di usare con autorevolezza il potere gerarchico e di assumersi la responsabilità connessa al ruolo rivestito. Conseguentemente è la determinazione a trattare le persone in tutte quelle condizioni ambientali e professionali che richiedono un intervento diretto e deciso a riportare la situazione ad un livello di normalità, sia per quanto attiene all'attività d'ufficio, sia per quel che riguarda le relazioni interpersonali. Capacità dunque di reagire appropriatamente alle sollecitazioni negative interne ed esterne senza sconfinare nell'autoritarismo formale. Consiste nel far valere, senza distorsioni, le regole e gli interessi dell'Amministrazione, resistendo alle normali e naturali logiche che sorgono in qualsiasi ambiente collettivo (amicizie, simpatie, pregiudizi, ecc..).

### **Parole chiave**

- RISPETTO DELLE REGOLE;
- RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI;

### **Indicatori**

#### **Livello A - Comportamento insufficiente**

Per timore di suscitare reazioni negative non interviene nelle situazioni in cui il comportamento dei collaboratori risulta non sintonia con le regole stabilite, le norme di funzionamento o le procedure, sottraendosi di fatto alle proprie responsabilità.

Non orienta i collaboratori al raggiungimento degli obiettivi né richiamando chi non è allineato né riconoscendo chi ha raggiunto i risultati, ottenendo così demotivazione all'interno della propria struttura.

#### **Livello B - Comportamento non pienamente sufficiente**

Pur percependo l'importanza e la necessità di riprendere comportamenti e situazioni non conformi con le regole stabilite, le norme di funzionamento o le procedure definite, risulta frenato dal timore di suscitare reazioni negative presso i collaboratori, e finisce per intervenire spesso in modo non adeguatamente fermo ed incisivo.

Assegna gli obiettivi in maniera prevalentemente formale, non illustrandoli con sufficiente chiarezza e incisività.

L'affermazione del proprio ruolo tende a non poggiare su un riconoscimento da parte del gruppo.

#### **Livello C - Comportamento pienamente sufficiente**

Pur vivendo con un certo disagio il conflitto, non rinuncia a intervenire con una certa fermezza sui suoi collaboratori per far rispettare le regole e per ricondurre ai comportamenti e alle procedure più funzionali per l'organizzazione. Sa dire di no alle richieste quando queste portano in direzione diversa rispetto agli obiettivi dell'Amministrazione. Di solito non si impone in modo aggressivo, anzi cerca spesso il dialogo.

Si attiva per il raggiungimento degli obiettivi in modo abbastanza continuo, stabilendo percorsi

sufficientemente strutturati che condivide con i collaboratori i.

#### **Livello D - Comportamento buono**

Interpreta in modo consapevole e responsabile il proprio ruolo di guida per il gruppo. Fa rispettare le regole, con fermezza, persuasività e senza ricorrere all'imposizione e al potere gerarchico. Non ricerca il conflitto, ma allo stesso tempo non lo teme, intervenendo in modo efficace e tempestivo per riprendere eventuali situazioni critiche. Si apre ad un dialogo costruttivo ed è capace di riconoscere i meriti di ciascuno.

Conduce in modo positivo il gruppo a raggiungere gli obiettivi che lui stesso ha definito e condiviso.

#### **Livello E - Comportamento eccellente**

Con la propria azione ferma, consapevole e sempre equilibrata, si distingue per la capacità di affermare nella propria area di responsabilità una vera e propria cultura del rispetto delle regole. Responsabilizza i collaboratori facendo in modo che ciascuno si senta promotore e garante di questo sistema.

Non esita, anche nei rapporti esterni e nelle situazioni particolarmente impegnative, ad affermare le proprie ragioni, ma lo fa in modo lucido, fermo ma sempre rispettoso dell'altro e della relazione.

Sa coinvolgere i collaboratori.

## Gestione della leadership di gruppo

### Definizione della competenza

Capacità di gestire un gruppo, tenendo assieme, in vista dello scopo comune, i diversi collaboratori e facendoli cooperare attivamente ed efficacemente, con la creazione ed agevolazione delle dinamiche che muovono i medesimi. È la capacità di creare un valore aggiunto per l'organizzazione dal lavorare insieme condividendo con il gruppo visioni e impressioni sul futuro dell'organizzazione.

### Parole chiave

- ORIENTARE E MOTIVARE
- PROMUOVERE EFFICACIA ED EFFICIENZA NEL GRUPPO
- SOSTENERE DINAMICHE INTERNE
- RAFFORZARE E VALORIZZARE LA PROPRIA ORGANIZZAZIONE

### Indicatori

#### **Livello A - Comportamento insufficiente**

Non orienta e motiva i propri collaboratori al lavoro di gruppo, evitando di esplicitare il contributo ed il ruolo di ciascuno rispetto allo scopo comune. Non utilizza il lavoro di gruppo ai fini del raggiungimento degli obiettivi. Non dedica né tempo né attenzione per motivare i propri collaboratori ad essere un team. Non coordina e non si attiva per mettere in relazione il ruolo e le attività di ciascuno con quelle di ogni altro. Concepisce il gruppo come mera somma di individualità distinte.

Non si preoccupa delle necessità e delle problematiche dei propri collaboratori, sia rispetto ai compiti che alle relazioni all'interno del gruppo. Non fa nulla per creare un clima favorevole.

#### **Livello B - Comportamento non pienamente sufficiente**

La sua azione si limita ad una formale assegnazione di compiti e ruoli, che però non mette in relazione tra loro. Solo raramente e senza troppa convinzione si attiva in modo strutturato per promuovere l'integrazione organizzativa e relazionale dei collaboratori.

Interviene in modo estemporaneo non adeguatamente incisivo per favorire condizioni di efficacia organizzativa e di benessere relazionale.

#### **Livello C - Comportamento pienamente sufficiente**

Si attiva per promuovere l'integrazione organizzativa e relazionale dei propri collaboratori. A tale scopo si rende disponibile a individuare momenti di incontro e confronto, anche se non sempre lo fa con la sistematicità desiderata, nell'ambito dei quali sa anche riconoscere il lavoro svolto da ciascuno. Abbastanza incline a comprendere l'importanza di creare un clima positivo agisce talvolta anche in tale direzione.

Stimola il gruppo a ricercare l'efficacia e l'efficienza, ponendo una certa attenzione

nell'individuazione delle necessità e le problematiche presenti all'interno del gruppo e promuovendo la ricerca di soluzioni.

#### **Livello D - Comportamento buono**

Chiaramente orientato al lavoro di gruppo, promuove occasioni di confronto e condivisione che risultano indubbiamente efficaci per l'ottenimento di un'integrazione organizzativa e relazionale dei collaboratori. Valorizza le potenzialità e le risorse dei singoli, armonizzandole con le esigenze del gruppo. Riconosce sia il lavoro svolto efficacemente che le criticità, delle quali stimola il superamento attraverso l'attivazione di processi di soluzione condivisa dei problemi.

La sua buona sensibilità relazionale lo porta a creare un clima positivo e motivante, entro cui le tensioni diventano gestibili e le soddisfazioni possono trovare spazio.

#### **Livello E - Comportamento eccellente**

Crede fermamente nel lavoro di gruppo e attraverso il suo comportamento lo testimonia in modo chiaro ed inequivocabile. La sua azione in relazione al gruppo è sistematica e pervasiva e non si limita a un buon coordinamento, ma si orienta a creare una cultura dell'essere squadra, dove la centratura sugli obiettivi riesce ad accompagnarsi efficacemente all'affermazione di una clima positivo e motivante.

Tiene conto delle motivazioni e delle caratteristiche dei singoli, riuscendo ad armonizzarle con le necessità del gruppo e più in generale dell'organizzazione.

Stimola nei collaboratori il desiderio di ricercare costantemente modalità e soluzioni per il miglioramento continuo

## Dizionario delle competenze del personale non dirigente

### Categorie A, B, FA

Per la valutazione dei comportamenti organizzativi del personale appartenente alle categorie A,B,FA sono individuate cinque competenze, descritte nei modi che seguono:

- 1) **IMPEGNO:** è capace di utilizzare attivamente le proprie forze e qualità per il raggiungimento dei compiti e degli obiettivi lavorativi assegnati, senza necessità di solleciti da parte del sovraordinato; organizza autonomamente il proprio lavoro ed è disponibile ad aiutare i colleghi nello svolgimento del loro.
- 2) **QUALITA' DELLA PRESTAZIONE:** controlla regolarmente la qualità del proprio lavoro al fine di garantire un adeguato standard qualitativo della prestazione; si preoccupa di adattare la propria attività alle diverse esigenze organizzative che si presentano, evitando di attenersi alle mere prassi lavorative laddove si presentino evidenti difficoltà nell'esecuzione dell'attività.
- 3) **CAPACITA' DI LAVORARE IN GRUPPO:** è capace di sviluppare e consolidare i rapporti professionali sulla base del dialogo e dell'ascolto per il raggiungimento degli obiettivi comuni e delle attività che richiedono la collaborazione di soggetti diversi; si adopera per sviluppare o consolidare un clima collaborativo all'interno del gruppo in cui opera, stimolandone l'attività attraverso la condivisione di aggiornamenti ed informazioni rilevanti o utili all'attività lavorativa anche degli altri.
- 4) **ORIENTAMENTO AL RISULTATO:** esegue i compiti assegnati nei tempi stabiliti e adatta le proprie abitudini lavorative in funzione di particolari esigenze della propria struttura, evitando di attenersi alle mere prassi lavorative laddove si presentino evidenti difficoltà nell'esecuzione dell'attività; si concentra sulle priorità, evitando di avere un approccio meramente burocratico.
- 5) **ORIENTAMENTO ALL'UTENZA:** orienta le proprie azioni sulla base di una corretta interpretazione dei bisogni e delle esigenze dell'utenza, assumendo un comportamento adeguato, ricercando la soluzione dei problemi posti attraverso le conoscenze e le capacità proprie, trasmettendo un'immagine positiva ed efficiente dell'Ente nei rapporti con l'esterno.

### Categorie C, FB

Per la valutazione dei comportamenti organizzativi del personale appartenente alle categorie C ed FB sono individuate sette competenze, descritte nei modi che seguono:

- 1) **IMPEGNO:** è capace di utilizzare attivamente le proprie forze e qualità per il raggiungimento dei compiti e degli obiettivi lavorativi assegnati, senza necessità di solleciti da parte del sovraordinato; organizza autonomamente il proprio lavoro ed è disponibile ad aiutare i colleghi nello svolgimento del loro, anche al fine di mantenere lo standard del servizio offerto.

- 2) **QUALITA' DELLA PRESTAZIONE:** controlla regolarmente la qualità del proprio lavoro al fine di garantire un adeguato standard qualitativo della prestazione; si preoccupa di adattare la propria attività alle diverse esigenze organizzative che si presentano, evitando di attenersi alle mere prassi lavorative laddove si presentino evidenti difficoltà nell'esecuzione dell'attività.
- 3) **SOLUZIONE DEI PROBLEMI:** è capace di gestire in autonomia i problemi e le situazioni che gli si presentano attivandosi spontaneamente, senza attendere l'intervento del supervisore, al fine di superare gli ostacoli, che generalmente riesce a prevedere decidendo in anticipo le azioni più opportune per risolverli, anche proponendo soluzioni alternative rispetto a quelle di immediata percezione.
- 4) **CAPACITA' DI LAVORARE IN GRUPPO:** è capace di sviluppare e consolidare i rapporti professionali sulla base del dialogo e dell'ascolto per il raggiungimento degli obiettivi comuni e delle attività che richiedono la collaborazione di soggetti diversi; si adopera per sviluppare o consolidare un clima collaborativo all'interno del gruppo in cui opera, stimolandone l'attività attraverso la condivisione di aggiornamenti ed informazioni rilevanti o utili all'attività lavorativa anche degli altri.
- 5) **MIGLIORAMENTO ED INNOVAZIONE:** è capace di proporre miglioramenti alle attività e ai processi in cui è coinvolto; è capace di ricercare nuove idee attingendo ad una pluralità di fonti nell'intento di risolvere i problemi e a tal fine mantiene aggiornate e migliora le proprie competenze utilizzando gli strumenti a disposizione (aggiornamento, formazione, specializzazione).
- 6) **ORIENTAMENTO AL RISULTATO:** esegue i compiti assegnati nei tempi stabiliti e adatta le proprie abitudini lavorative in funzione di particolari esigenze della propria struttura finalizzate al conseguimento del risultato; si concentra sulle priorità, evitando di avere un approccio meramente burocratico.
- 7) **ORIENTAMENTO ALL'UTENZA:** orienta le proprie azioni sulla base di una corretta interpretazione dei bisogni e delle esigenze dell'utenza, assumendo un comportamento adeguato, indirizzato alla soluzione dei problemi posti attraverso le conoscenze e le capacità proprie, trasmettendo un'immagine positiva, propositiva ed efficiente dell'Ente nei rapporti con l'esterno.

#### **Categoria D, FC**

Per la valutazione dei comportamenti organizzativi del personale appartenente alla categoria D, FC sono individuate otto competenze, descritte nei modi che seguono:

- 1) **IMPEGNO:** è capace di utilizzare attivamente le proprie forze e qualità per il raggiungimento dei compiti e degli obiettivi lavorativi assegnati, senza necessità di solleciti da parte del sovraordinato; organizza autonomamente il proprio lavoro ed è disponibile ad aiutare i colleghi nello svolgimento del loro, anche al fine di mantenere lo standard del servizio offerto.
- 2) **QUALITA' DELLA PRESTAZIONE:** controlla regolarmente la qualità del proprio lavoro al fine di garantire un elevato standard qualitativo della prestazione; si preoccupa di adattare la propria attività alle diverse esigenze organizzative che si presentano, evitando di attenersi alle mere prassi lavorative laddove si presentino evidenti difficoltà nell'esecuzione dell'attività.

- 3) **SOLUZIONE DEI PROBLEMI:** è capace di gestire in autonomia i problemi e le situazioni che gli si presentano attivandosi spontaneamente, senza attendere l'intervento del supervisore, al fine di superare gli ostacoli che generalmente riesce a prevedere, decidendo in anticipo le azioni più opportune per risolverli, anche proponendo soluzioni alternative rispetto a quelle di immediata percezione; si integra con i colleghi delle altre strutture nell'intento di risolvere i problemi condividendo informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune.
- 4) **CAPACITA' DI LAVORARE IN GRUPPO:** è capace di sviluppare e consolidare i rapporti professionali sulla base del dialogo e dell'ascolto per il raggiungimento degli obiettivi comuni e delle attività che richiedono la collaborazione di soggetti diversi; si adopera per sviluppare o consolidare un clima collaborativo all'interno del gruppo in cui opera, stimolandone l'attività attraverso la condivisione di aggiornamenti ed informazioni rilevanti o utili all'attività lavorativa anche degli altri; si assume le proprie responsabilità anche in caso di errore; riconosce il contributo dei colleghi al lavoro svolto.
- 5) **MIGLIORAMENTO ED INNOVAZIONE:** è capace di proporre miglioramenti alle attività e ai processi in cui è coinvolto; propone soluzioni innovative attingendo ad una pluralità di fonti nell'intento di risolvere i problemi, valutandone l'impatto sui risultati; a tal fine mantiene aggiornate e migliora le proprie competenze utilizzando gli strumenti a disposizione (aggiornamento, formazione, specializzazione).
- 6) **ORIENTAMENTO AL RISULTATO:** organizza il proprio lavoro individuando le priorità e le tempistiche necessarie per raggiungere il risultato nei termini assegnati; adatta le proprie abitudini lavorative in funzione di particolari esigenze della propria struttura finalizzate al conseguimento del risultato; si concentra sulle priorità, evitando di avere un approccio meramente burocratico.
- 7) **ORIENTAMENTO ALL'UTENZA:** orienta le proprie azioni sulla base di una corretta interpretazione dei bisogni e delle esigenze dell'utenza, assumendo un comportamento adeguato, indirizzato all'ottimale soluzione dei problemi posti attraverso le conoscenze e le capacità proprie, trasmettendo un'immagine positiva, propositiva ed efficiente dell'Ente nei rapporti con l'esterno.
- 8) **PIANIFICAZIONE:** è in grado di verificare lo stato di avanzamento delle attività in rapporto a quanto programmato e di apportare tempestivamente eventuali correttivi.

#### **PERSONALE INCARICATO DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

Per la valutazione dei comportamenti organizzativi del personale incaricato di posizione organizzativa sono individuate nove competenze, descritte nei modi che seguono:

- 1) **IMPEGNO:** è capace di utilizzare attivamente le proprie forze e qualità per il raggiungimento dei compiti e degli obiettivi lavorativi assegnati, senza necessità di solleciti da parte del sovraordinato; organizza autonomamente il proprio lavoro ed è disponibile ad aiutare i colleghi nello svolgimento del loro, anche al fine di migliorare lo standard del servizio offerto.
- 2) **QUALITA' DELLA PRESTAZIONE:** controlla regolarmente la qualità del proprio lavoro al fine di garantire un elevato standard qualitativo della prestazione, dimostrando attenzione ai dettagli significativi; si preoccupa di adattare la propria attività alle diverse esigenze organizzative che si

presentano, evitando di attenersi alle mere prassi lavorative laddove si presentino evidenti difficoltà nell'esecuzione dell'attività.

- 3) **SOLUZIONE DEI PROBLEMI:** è capace di gestire in autonomia i problemi e le situazioni che gli si presentano attivandosi spontaneamente, senza attendere l'intervento del supervisore, al fine di superare gli ostacoli che generalmente riesce a prevedere, decidendo in anticipo le azioni più opportune per risolverli, anche proponendo soluzioni alternative rispetto a quelle di immediata percezione; si integra con i colleghi delle altre strutture nell'intento di risolvere i problemi condividendo informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune.
- 4) **CAPACITA' DI LAVORARE IN GRUPPO:** è capace di sviluppare e consolidare i rapporti professionali sulla base del dialogo e dell'ascolto per il raggiungimento degli obiettivi comuni e delle attività che richiedono la collaborazione di soggetti diversi; si adopera per sviluppare o consolidare un clima collaborativo all'interno del gruppo in cui opera, stimolandone e supportandone l'attività attraverso la condivisione di aggiornamenti ed informazioni rilevanti o utili all'attività lavorativa anche degli altri; si assume le proprie responsabilità anche in caso di errore; riconosce il contributo dei colleghi al lavoro svolto.
- 5) **MIGLIORAMENTO ED INNOVAZIONE:** è capace di proporre miglioramenti alle attività e ai processi in cui è coinvolto; propone soluzioni innovative attingendo ad una pluralità di fonti nell'intento di risolvere i problemi, valutandone l'impatto sui risultati; a tal fine si attiva autonomamente per acquisire le conoscenze utili a migliorare il proprio percorso professionale, anche utilizzando gli strumenti a disposizione (aggiornamento, formazione, specializzazione).
- 6) **ORIENTAMENTO AL RISULTATO:** organizza il proprio lavoro e quello dei collaboratori individuando le priorità e le tempistiche per raggiungere il risultato nei termini assegnati e con il migliore impiego delle risorse disponibili; adatta le proprie abitudini lavorative in funzione di particolari esigenze della propria struttura finalizzate al conseguimento del risultato.
- 7) **ORIENTAMENTO ALL'UTENZA:** orienta le proprie azioni, indirizzando altresì anche i propri collaboratori ad una corretta interpretazione dei bisogni e delle esigenze dell'utenza, assumendo un comportamento volto all'ottimale soluzione dei problemi posti attraverso le conoscenze e le capacità proprie, adottando modalità di relazione appropriate, al fine di trasmettere un'immagine positiva, propositiva ed efficiente dell'Ente nei rapporti con l'esterno.
- 8) **PIANIFICAZIONE:** è in grado di definire un programma di lavoro per perseguire gli obiettivi assegnati e di condividerlo con tutti gli interessati, nonché di verificare lo stato di avanzamento delle attività in rapporto a quanto programmato e di apportare tempestivamente eventuali correttivi, tenendo conto dei cambiamenti che avvengono nel contesto interno ed esterno e fronteggiando diversi livelli di urgenza in relazione ai risultati da conseguire.
- 9) **ORIENTAMENTO ALLA RELAZIONE:** è capace di costruire il consenso del gruppo intorno agli obiettivi da raggiungere e alle proprie proposte; si pone come punto di riferimento per i colleghi; fornisce e richiede il feedback sulle attività realizzate; è in grado di cogliere i segnali deboli di disaffezione e/o insoddisfazione prevedendone nel contempo gli sviluppi per orientarli all'eventuale risoluzione dei conflitti.