



Art. 33 e 33 bis del Regolamento di organizzazione degli uffici del Consiglio regionale. Approvazione del “Modello di valutazione delle prestazioni della dirigenza del Consiglio regionale”.

- omissis -

L'Ufficio di Presidenza,

VISTO l'articolo 25 del Contratto collettivo regionale del lavoro – Area della dirigenza del personale di comparto unico – quadriennio normativo 2002-2005, che disciplina la verifica dei risultati e la valutazione dei dirigenti;

VISTO il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 (“Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”), che detta, tra l'altro, principi generali in materia di misurazione e valutazione della *performance*;

VISTA la legge regionale 27 marzo 1996, n. 18 ed in particolare l'articolo 3, commi 2 e 5, come novellato dall'articolo 6, comma 1, della legge regionale 17 febbraio 2004, n. 4, il quale prevede che la verifica dei risultati e la valutazione dei dirigenti sono disciplinate, per quanto concerne il Consiglio regionale, con atti di autorganizzazione del Consiglio medesimo, previo confronto con le Organizzazioni sindacali, nel rispetto dell'omogeneità degli istituti contrattuali e del trattamento economico del personale e tenuto conto di quanto demandato dalla contrattazione collettiva;

VISTO l'articolo 33 del Regolamento di organizzazione degli uffici del Consiglio regionale, approvato con propria deliberazione n. 142 del 16 giugno 2005, come da ultimo modificato con propria deliberazione n. 295 del 26 novembre 2015, ed in particolare:

- il comma 1, il quale prevede che le prestazioni e le competenze organizzative dei dirigenti sono soggette a valutazione annuale da parte dell'Ufficio di Presidenza, su proposta del Segretario generale, ai fini dello sviluppo professionale, dell'attribuzione degli incarichi e, secondo quanto previsto dai contratti di lavoro, della retribuzione di risultato;
- il comma 2, il quale stabilisce che per la suddetta valutazione l'Ufficio di Presidenza si avvale di un Organismo indipendente di valutazione;

VISTO l'articolo 33 *bis* del citato regolamento che disciplina la composizione e le attribuzioni dell'Organismo indipendente di valutazione e in particolare il comma 5, il quale stabilisce, fra l'altro, che l'Organismo medesimo predispone almeno annualmente, i parametri di riferimento della valutazione relativi alla efficace ed efficiente gestione degli obiettivi e li presenta all'Ufficio di Presidenza, anche al fine della loro eventuale integrazione;

ATTESA l'entrata in vigore, a seguito della pubblicazione sul Bollettino Ufficiale della Regione, delle modifiche ai suddetti articoli 33 e 33 *bis* del Regolamento di organizzazione apportate con propria deliberazione n. 432 del 28 febbraio 2017;

RICHIAMATA la propria deliberazione n. 214 del 13 gennaio 2015 con la quale sono stati nominati i componenti dell'Organismo di valutazione del Consiglio regionale per un periodo di tre anni a far data dal 16 gennaio 2015;

RICHIAMATA la propria delibera n. 109 del 31 gennaio 2013, con la quale è stato approvato il "Modello di valutazione delle prestazioni della dirigenza del Consiglio regionale";

VISTO il "Sistema permanente di misurazione e valutazione della prestazione della Regione autonoma Friuli Venezia Giulia", adottato con delibera della Giunta regionale n. 325 del 4 marzo 2016, che si basa sull'integrazione della valutazione della prestazione di tutto il personale regionale (dirigenti, personale non dirigenziale, incaricati di posizione organizzativa), finalizzato a migliorare la funzionalità dell'intero processo valutativo attraverso l'integrazione dei sistemi di programmazione, monitoraggio delle attività e procedure di valutazione;

DATO ATTO CHE la succitata deliberazione della Giunta regionale n. 325/2016 prevede, al punto 3, che nelle more dell'adozione da parte del Consiglio regionale del documento programmatico o Piano della prestazione, il personale non dirigente assegnato agli uffici della Segreteria generale del Consiglio regionale e a quelli alle dipendenze del Presidente del Consiglio regionale continui ad essere valutato secondo la previgente disciplina;

VISTA la legge regionale 9 dicembre 2016, n. 18 ("Disposizioni in materia di sistema integrato del pubblico impiego regionale e locale"), ed in particolare il capo V ("Valutazione della prestazione");

VISTA la propria deliberazione n. 432 del 28 febbraio 2017, con la quale vengono apportate alcune modifiche e integrazioni al Regolamento di organizzazione degli uffici del Consiglio regionale al fine di adeguarlo alle vigenti disposizioni normative in materia di valutazione della prestazione e di strumenti di programmazione;

RITENUTO opportuno superare l'attuale procedura valutativa della dirigenza consiliare con l'adozione di un nuovo sistema che, salvaguardando la pregressa esperienza positiva e rispondendo ad alcune osservazioni formulate dall'Organismo indipendente di valutazione del Consiglio regionale, sia maggiormente aderente alla normativa vigente e coordinato ai nuovi strumenti di programmazione del Consiglio regionale, nonché coerente ed integrato con il complessivo sistema di valutazione del personale regionale di cui alla succitata deliberazione della Giunta regionale n. 325/2016;

RITENUTO pertanto di adottare il "Modello di valutazione della dirigenza del Consiglio regionale", allegato al presente atto quale parte integrante e sostanziale (allegato A);

RITENUTO, altresì, che il suddetto Modello di valutazione trovi applicazione già con riferimento al procedimento valutativo relativo all'anno 2017;

DATO ATTO CHE l'Organismo indipendente di valutazione, nelle riunioni del 19 dicembre 2016 e del 23 febbraio 2017, ha esaminato il testo del "Modello di valutazione della dirigenza del Consiglio regionale" di cui all'allegato A, esprimendo parere favorevole;

ESPERITO, ai sensi dell'articolo 3 della legge regionale 18/1996, il confronto con le Organizzazioni sindacali in data 27 febbraio 2017;

VISTO l'articolo 9 del Regolamento interno del Consiglio regionale;

**delibera**

per le motivazioni esposte in premessa

1. È approvato il “Modello di valutazione delle prestazioni della dirigenza del Consiglio regionale”, allegato al presente atto quale parte integrante e sostanziale (allegato A).
2. Il modello di cui al punto 1 trova applicazione a decorrere dal procedimento di valutazione relativo all’anno 2017.

- omissis -

IL PRESIDENTE  
Franco Iacop

IL SEGRETARIO GENERALE  
Augusto Viola

LA VERBALIZZANTE  
Arianna Scudiero

## **MODELLO DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DELLA DIRIGENZA DEL CONSIGLIO REGIONALE**

(Allegato A alla deliberazione n. 433 UP approvata nella seduta del 28 febbraio 2017)

### **1. Premessa**

Il Sistema di valutazione della dirigenza consiliare si inserisce in un processo di evoluzione della struttura organizzativa del Consiglio regionale, volto al miglioramento dell'efficienza e l'efficacia dell'attività amministrativa e alla valorizzazione delle competenze e allo sviluppo delle specifiche professionalità consiliari, che ha preso avvio nel 2005 con l'adozione del Regolamento di organizzazione degli uffici del Consiglio regionale.

Il Regolamento di organizzazione individua come criteri generali dell'organizzazione degli uffici, tra gli altri, la programmazione dell'attività di gestione per obiettivi; il controllo e la valutazione dei risultati raggiunti; l'organizzazione per processi volti a migliorare il coordinamento tra le diverse unità organizzative, conformandosi al dovere di comunicazione interna ed esterna; il massimo coinvolgimento del personale nel perseguimento degli obiettivi e nel raggiungimento dei risultati nonché lo sviluppo e la valorizzazione delle competenze del personale medesimo anche attraverso la formazione e l'aggiornamento; la chiara individuazione dei margini di autonomia e di responsabilità con riferimento alle posizioni dirigenziali ricoperte e agli obiettivi assegnati.

La valutazione della dirigenza, inserendosi in un quadro generale di valorizzazione delle competenze di tutto il personale e di miglioramento delle attività, è pertanto strettamente connessa con l'attività di programmazione e con quella di formazione.

Come già esplicitato nelle “Linee guida del modello di valutazione delle prestazioni della dirigenza del Consiglio regionale della Regione autonoma Friuli Venezia Giulia”, elaborato dall’Organismo di valutazione della dirigenza consiliare ed approvato dall’Ufficio di Presidenza insieme al Modello di valutazione transitorio per l’anno 2007, il sistema di valutazione delle prestazioni della dirigenza deve essere fortemente connesso con l’organizzazione consiliare, ed in questo senso rappresentare uno strumento per lo sviluppo e la valorizzazione delle risorse umane individuali e del Consiglio regionale stesso. La valutazione della dirigenza si presenta pertanto come elemento essenziale di cambiamento degli assetti organizzativi e di generale crescita per l’intera struttura, oltre che di apprendimento e di sviluppo delle conoscenze.

Il processo di valutazione della dirigenza consiliare si inserisce all’interno del più complessivo sistema di misurazione e valutazione della prestazione organizzativa e individuale (così come previsto e disciplinato dal d.lgs 150/2009 e dall’articolo 38 della L.R. 18/2016), che definisce le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del relativo processo in raccordo con i documenti di programmazione e di bilancio; a tal fine è necessario adottare un documento programmatico o piano della prestazione “che definisce, con riferimento agli obiettivi individuati e alle risorse disponibili, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della prestazione dell’amministrazione nonché gli obiettivi individuali assegnati ai dirigenti e relativi indicatori” (articolo 39, comma 1, lettera a), della L.R.18/2016).

L’Amministrazione regionale, con deliberazione della Giunta regionale n. 325 del 4 marzo 2016, in attuazione della succitata normativa statale e regionale<sup>1</sup>, ha adottato un nuovo sistema permanente di misurazione e valutazione della prestazione della Regione FVG, ovvero un sistema integrato di valutazione della prestazione di tutto il personale regionale (dirigenti, personale non dirigenziale, incaricati di posizione organizzativa), finalizzato a migliorare la funzionalità dell’intero processo valutativo attraverso l’integrazione dei sistemi di programmazione, monitoraggio delle attività e procedure di valutazione.

La suddetta deliberazione giuntalesca prevede espressamente che il personale non dirigente assegnato agli Uffici del Consiglio regionale, nelle more dell’adozione da parte del Consiglio medesimo del documento programmatico o piano della prestazione, continui ad essere valutato secondo la previgente disciplina.

L'Ufficio di Presidenza del Consiglio regionale ha ritenuto opportuno adeguare i propri strumenti di programmazione alla vigente normativa nazionale e regionale adottando un proprio Piano della prestazione per l'anno 2017. Conseguentemente, a partire dall'anno 2017 anche al personale non dirigente del Consiglio regionale (compresi gli incaricati di posizione organizzativa) si applicherà il sistema di valutazione di cui al deliberazione giuntale 325/2016.

Il processo di valutazione della dirigenza consiliare si svolge secondo il presente regolamento che rappresenta un'evoluzione del precedente modello in un'ottica di adeguamento alla normativa vigente e ai nuovi sistemi di programmazione (il Documento di pianificazione strategica ed il Piano della prestazione, nonché i documenti di bilancio economico finanziario).

Tale disciplina, pur uniformandosi al modello di cui alla citata deliberazione n. 325/2016, in piena coerenza ed integrazione con il complessivo sistema di valutazione del personale, mantiene alcuni tratti derivanti dalle esperienze positive del passato, oltre che rispondere ad alcune osservazioni formulate dall'Organismo indipendente di valutazione del Consiglio regionale.

---

<sup>1</sup> La delibera 325/2016 della Giunta regionale è stata adottata sulla base di quanto disposto dall'articolo 6 della L.R. 16/2010, abrogato dalla L.R. 18/2016 che ne ha riprodotto il testo agli articoli 38 e 39.

## 2. I contenuti della valutazione

Il sistema di valutazione considera la prestazione dirigenziale nel suo complesso, prendendo in considerazione:

**1) il grado di raggiungimento degli obiettivi.** Tale area è valutata in un'ottica principalmente quantitativa e misura i risultati conseguiti.

**2) la valutazione delle competenze organizzative.** Tale area concerne le competenze/capacità organizzative agite nel perseguimento degli obiettivi e viene valutata in termini più complessi, come "stile direzionale".

**1)** Il numero degli obiettivi ed il peso relativo di ciascuno di essi, ai fini dell'esito della valutazione, sono definiti annualmente in base alle priorità strategico - organizzative del Consiglio regionale, sulla base del Piano della prestazione. Per assicurare la significatività di ogni obiettivo ed un equilibrato effetto di orientamento degli sforzi e delle capacità del dirigente, è preferibile che gli obiettivi siano in numero limitato e di impatto rilevante.

**2)** Per quanto riguarda invece il fattore valutativo relativo alla macro area delle competenze organizzative, il procedimento si ispira al principio della diretta conoscenza dell'attività del dirigente valutato e dei fattori ambientali (organizzativi, relazionali, di clima organizzativo) in cui il medesimo svolge le proprie mansioni, anche attraverso dei giudizi valutativi espressi dai soggetti con cui il dirigente è entrato in contatto.

La valutazione di queste due dimensioni, distinte ma complementari, consente di indirizzare e monitorare le modalità gestionali del dirigente rispetto a comportamenti e capacità individuati dall'Amministratore come prioritari o strategici. Oltre ad essere orientato al raggiungimento degli obiettivi generali e particolari, contribuisce ad assicurare una dimensione "qualitativa" ai risultati, aspetto particolarmente rilevante in presenza di attività presidiate – quali quelle consiliari - che in alcuni casi rendono problematica l'assegnazione di obiettivi dai risultati chiari e misurabili.



Si fa presente peraltro che l'articolo 9, comma 1, del d.lgs 150/2009 (che, ai sensi del successivo articolo 74, comma 2, del medesimo decreto costituisce principio generale dell'ordinamento al quale le regioni e gli enti locali si adeguano) prevede che la valutazione della performance individuale dei dirigenti sia collegata ai seguenti quattro fattori:

- a) indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, competenze professionali e manageriali dimostrate;
- d) capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

I fattori a) e b) rientrano complessivamente nel grado di raggiungimento degli obiettivi (che sono per lo più di struttura), mentre quelli c) e d) sono ricompresi nell'ambito di valutazione delle competenze organizzative.

Il punteggio complessivo massimo è convenzionalmente fissato in **100 punti**; la valutazione corrispondente a 60 punti complessivi rende conto di una prestazione in linea con le attese e quindi considerabile, nel suo insieme, come positiva.

I due ambiti sopra indicati (obiettivi e competenze) sono ponderati in modo differenziato, con l'attribuzione di un peso specifico diverso a seconda della posizione dirigenziale di riferimento e delle prerogative affidate dal modello organizzativo, in considerazione delle diversità qualitative e quantitative delle responsabilità e dei ruoli organizzativi, come disegnati dal Regolamento di organizzazione (Segretario generale, Capo di Gabinetto, Vice Segretario coordinatore di Area, Direttore di Servizio, Direttore di staff). Pertanto, il peso dei due fattori valutativi è così articolato:

<b>PROFILI DIRIGENZIALI</b>	<b>GRADO CONSEGUIMENTO OBIETTIVI</b>	<b>COMPETENZE ORGANIZZATIVE</b>	<b>TOTALE</b>
SECRETARIO GENERALE; CAPO DI GABINETTO; VICE SEGRETARIO COORDINATORE DI AREA	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>100</b>
DIRETTORE DI SERVIZIO; DIRETTORE DI STAFF	<b>60</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Ciascuna delle due componenti del punteggio complessivo è a sua volta valutata sulla base di 100 punti secondo le modalità tecniche di valutazione descritte nei paragrafi successivi.

Lo strumento di riferimento è costituito da schede di valutazione che potranno essere gestite anche attraverso un apposito strumento informatico.

### 3. Gli obiettivi

Gli obiettivi sono individuati, sulla base delle funzioni relative alla posizione dirigenziale ricoperta, in relazione alle priorità politiche e alle linee strategiche delineate dall'Ufficio di Presidenza e in stretto raccordo con gli strumenti di programmazione economico-finanziaria e con il Piano triennale per la prevenzione della corruzione del Consiglio regionale. Per la puntuale definizione degli obiettivi oggetto di valutazione della dirigenza consiliare viene assunto a riferimento il Piano annuale della prestazione del Consiglio regionale.

Gli obiettivi devono essere:

- espressi in termini di risultati attesi dalla prestazione nel periodo di riferimento;
- definiti in modo chiaro e sintetico;
- riferiti ad eventuali progetti di natura straordinaria oppure espressivi di un reale miglioramento atteso nell'espletamento dell'attività ordinaria;
- associati a parametri quantitativi e/o qualitativi di verifica definiti ad inizio periodo.

L'obiettivo rappresenta quindi un risultato atteso che può essere o non essere conseguito nel periodo, in ragione dell'apporto e della professionalità espressa dal dirigente; infatti, è ad esso connaturato il concetto di rischio, inteso in termini di non certezza del conseguimento, da cui si evince che le attività di carattere meramente routinario e i cui esiti sono, per loro natura, obbligati non possono configurare obiettivi ai fini della valutazione.

L'insieme degli obiettivi assegnati annualmente alla dirigenza consiliare deve dunque essere rappresentativo dei risultati più significativi da conseguire nell'anno di riferimento in collegamento ed attuazione di quanto previsto dagli strumenti di programmazione del Consiglio regionale.

In sede di programmazione della *performance* organizzativa vengono definite le azioni strategiche e le azioni di miglioramento/obiettivi; nell'ambito del Piano della Prestazione, per ciascuna di queste azioni, oltre a fare rispettivo riferimento alla linea strategica, all'obiettivo strategico, ai dati relativi alla Struttura direzionale e al responsabile, viene redatta una

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.

Gli obiettivi annuali dei dirigenti, ai fini valutativi, coincidono con gli interventi definiti nel Piano della prestazione e ivi assegnati in qualità di responsabile al Capo di Gabinetto, ai direttori di Servizio e ai direttori di Staff.

La descrizione, l'indicatore di risultato, il peso e il valore *target* dell'obiettivo corrispondono a quelli definiti per il corrispondente intervento nel Piano della prestazione.

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, all'Organismo indipendente di valutazione del Consiglio regionale per l'acquisizione del relativo parere.

I singoli dirigenti, una volta individuati dal Piano della prestazione quali responsabili di uno specifico obiettivo, devono procedere ad associare allo stesso il personale non dirigente direttamente coinvolto nel conseguimento dell'obiettivo medesimo, secondo le modalità previste dal sistema di valutazione del personale regionale non dirigente. Il dirigente illustra ai propri collaboratori, collettivamente, gli obiettivi della struttura di riferimento. Successivamente convoca ciascun dipendente per definire l'apporto del medesimo alla realizzazione degli obiettivi stessi, secondo le modalità previste dal Sistema permanente di misurazione e valutazione della prestazione della Regione autonoma Friuli Venezia Giulia, di cui alla citata deliberazione della Giunta regionale n. 325/2016.

### 3.1 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. Gli obiettivi di tipo qualitativo prevedono quale indicatore di risultato un giudizio qualitativo su una scala numerica da 0 a 10; in questi casi il moltiplicatore è parametrato al punteggio effettivamente conseguito (ad es.: punteggio 0 = moltiplicatore 0; punteggio 10 = moltiplicatore 1; punteggio 7 = moltiplicatore 0,7, ...)
- 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); 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. Un valore al di sotto del 70% del valore *target* determina il mancato conseguimento dell'obiettivo (NR).

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 (PR):

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.

### 3.2 Determinazione del punteggio effettivo

Il punteggio effettivo del singolo obiettivo individuale del dirigente si ottiene moltiplicando il peso percentuale assegnato allo stesso per il punteggio corrispondente al relativo grado di raggiungimento.

Il punteggio finale complessivo degli obiettivi è dato dalla somma dei punteggi riferiti ai singoli obiettivi individuali assegnati in qualità di responsabile, per l'anno di riferimento, al singolo dirigente. Tale punteggio deve essere compreso in un intervallo tra 0 e 100 punti.

Il punteggio riferito alla parte obiettivi del Segretario generale coincide per l'80% con la media del punteggio riferito agli obiettivi delle due Aree (Servizi, *Staff* e PO assegnati alle singole Aree) e per il restante 20% con la media del punteggio riferito alla parte obiettivi delle strutture organizzative direttamente assegnate al Segretario medesimo.

Il punteggio riferito alla parte obiettivi dei Vice Segretari Coordinatori di Area coincide per il 70% con il punteggio di conseguimento degli obiettivi individuali (ovvero quelli del Servizio a cui sono preposti), per il 30% con la media del punteggio riferito alla parte obiettivi dell'Area di riferimento.

#### 4. Le competenze organizzative

Le competenze organizzative rappresentano le caratteristiche individuali che il dirigente estrinseca nell'esercizio quotidiano della propria funzione, quali capacità, conoscenze, valori e motivazioni che caratterizzano in maniera decisiva tanto l'attività ordinaria-istituzionale della struttura a cui è preposto quanto il raggiungimento degli obiettivi individuali e dell'organizzazione nel suo complesso. Questo ambito di valutazione permette di valutare il grado di copertura del ruolo dirigenziale evidenziando i punti di forza e le eventuali criticità della prestazione complessiva, in modo da poter individuare gli opportuni correttivi per affinare lo stile direzionale e incrementare l'efficacia ed efficienza dell'esercizio della funzione.

Per quanto attiene alla dirigenza consiliare vengono individuati cinque raggruppamenti omogenei di competenze organizzative, ai quali si aggiunge l'ulteriore capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori; ciascun raggruppamento contiene due o più competenze organizzative che sono oggetto di autonoma valutazione su una scala di valori da 1 a 10.

<b><u>Raggruppamenti omogeni</u></b>	<b><u>Competenze organizzative</u></b>
<b>1. MANAGERIALITÀ</b>	1.1 <i>Empowerment</i>
	1.2 Gestione della <i>leadership</i>
	1.3 Gestione del potere formale
<b>2. STRATEGICITÀ, CREATIVITÀ &amp; SOLUZIONE DEI PROBLEMI</b>	2.1 Propensione all'analisi/diagnosi di situazioni complesse e <i>problem solving</i>
	2.2 Propensione alla sintesi
	2.3 Pianificazione e programmazione nel medio/lungo periodo
	2.4 Capacità di elaborare una nuova visione delle cose
<b>3. COMPETENZE RELAZIONALI &amp; FLESSIBILITÀ</b>	3.1 Sensibilità interpersonale e orientamento al cliente
	3.2 Capacità di lavorare in gruppo
	3.3 Capacità comunicativa
	3.4 Adattabilità e promozione del

	cambiamento
<b>4. DOMINIO DI SÈ</b>	4.1 Sicurezza e autocontrollo
	4.2 Capacità di autovalutazione
<b>5. CAPACITÀ REALIZZATIVE</b>	5.1 Tensione al risultato
	5.2 Spirito di iniziativa
<b>6. CAPACITÀ DI VALUTAZIONE DIFFERENZIATA DEI COLLABORATORI</b>	

Per quanto attiene alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori, il dirigente è valutato in base alla deviazione standard della variabile quantitativa “Punteggio finale competenze”, che riassume i valori della valutazione dei comportamenti individuali.

Il peso di ciascun raggruppamento omogeneo di competenze organizzative risulta diversificato in base alle differenti posizioni dirigenziali, secondo il seguente schema:

<b><i>Profili di competenze delle posizioni dirigenziali del Consiglio regionale FVG</i></b>					
	Capo di Gabinetto	Segretario generale	Vice Segretari coordinatori di Area	Direttore di Servizio	Direttore di staff
1. MANAGERIALITÀ	<b>10%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>20%</b>	<b>0%</b>
2. STRATEGICITÀ, CREATIVITÀ, SOLUZ PROBL	<b>15%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>15%</b>
3. COMP. RELAZIONALI, FLESSIBILITÀ	<b>35%</b>	<b>20%</b>	<b>15%</b>	<b>15%</b>	<b>30%</b>
4. DOMINIO DI SÈ	<b>10%</b>	<b>15%</b>	<b>15%</b>	<b>15%</b>	<b>25%</b>
5. CAPACITÀ REALIZZATIVE	<b>25%</b>	<b>10%</b>	<b>15%</b>	<b>20%</b>	<b>30%</b>
6. CAPACITÀ VALUTAZIONE DIFFERENZIATA COLLAB.	<b>5%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>0%</b>

Le competenze e i comportamenti organizzativi che compongono i cinque raggruppamenti omogenei sono sinteticamente descritti nell'allegato *competence profile* (**allegato 1**) che funge da parametro per la relativa valutazione: per ciascun raggruppamento oltre ad una descrizione delle capacità attese, vengono individuati i comportamenti caratterizzanti cinque giudizi valutativi (inadeguato, solo parzialmente adeguato, adeguato, buono, ottimo).



Per la valutazione delle competenze organizzative viene adottata la seguente scala volta a rilevare il grado di intensità osservato per ciascuna competenza e il valore corrispondente:

<b>VALUTAZIONE</b>	<b>DESCRIZIONE COMPORAMENTI</b>	<b>PUNTEGGIO</b>
<b>1</b>	<b>contributo non sufficiente</b> (comportamenti non allineati ai valori attesi che evidenziano in negativo il possesso della competenza mostrando caratteristiche individuali dissonanti rispetto a quelle richieste)	<b>30</b>
<b>2</b>	<b>contributo mediocre</b> (comportamenti non pienamente corrispondenti a quelli attesi che richiedono un significativo impegno in termini di miglioramento per il raggiungimento di un livello di prestazione sufficiente)	<b>40</b>
<b>3</b>	<b>contributo non pienamente sufficiente</b> (comportamenti non pienamente corrispondenti a quelli attesi, ma che si avvicinano al livello di una prestazione sufficiente)	<b>50</b>
<b>4</b>	<b>contributo sufficiente</b> (comportamenti e prestazioni che raggiungono il livello della sufficienza rispetto alle attese e in relazione al ruolo rivestito)	<b>60</b>
<b>5</b>	<b>contributo più che sufficiente</b> (comportamenti che raggiungono il livello della sufficienza, ma evidenziano ancora margini di miglioramento per il raggiungimento di un livello superiore di prestazione)	<b>65</b>
<b>6</b>	<b>contributo discreto</b> (comportamenti che rispondono pienamente e in modo adeguato a quelli attesi, in relazione al ruolo e ai compiti assegnati)	<b>70</b>
<b>7</b>	<b>contributo buono</b> (comportamenti che corrispondono a un buon livello di prestazione)	<b>80</b>
<b>8</b>	<b>contributo molto buono</b> (comportamenti che corrispondono a un buon livello di prestazione dimostrando al contempo iniziativa e volontà personale di superare significativamente le attese)	<b>85</b>
<b>9</b>	<b>contributo ottimo</b> (comportamenti che corrispondono a un ottimo livello di prestazione in relazione alle attese, pur senza raggiungere l'eccellenza)	<b>90</b>
<b>10</b>	<b>contributo eccellente</b> (comportamenti che corrispondono a un eccellente e straordinario livello di prestazione distinguendosi in modo chiaro e assoluto rispetto agli altri)	<b>100</b>

Dopo aver valutato le singole competenze utilizzando la suindicata scala, vengono sommati, per ciascun raggruppamento, i punteggi corrispondenti ai gradi di intensità osservati; tale somma va poi divisa per il numero di competenze presenti nell'ambito del singolo

raggruppamento, ottenendo così il punteggio medio dello stesso. 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 delle competenze organizzative è data dalla somma dei punteggi ponderati relativi dei singoli raggruppamenti e può essere compreso in un intervallo tra 0 e 100 punti.

## **5. I soggetti della valutazione**

### **Ufficio di Presidenza**

- Approva il modello di valutazione delle prestazioni della dirigenza consiliare.
- Approva il Piano annuale della prestazione del Consiglio regionale, contenente, tra l'altro, gli obiettivi strategici delle strutture organizzative e i relativi interventi annuali.
- Approva le valutazioni finali della dirigenza consiliare ai sensi dell'articolo 33 del Regolamento di organizzazione degli uffici consiliari.
- Approva la Relazione annuale sulla prestazione del Consiglio regionale, contenente, tra l'altro, la consuntivazione degli obiettivi/interventi annuali e i risultati della valutazione della dirigenza consiliare.

### **Organismo indipendente di valutazione**

- Predisporre i criteri e i parametri di riferimento per la valutazione della prestazione individuale della dirigenza consiliare presentandoli all'Ufficio di Presidenza, anche al fine della loro integrazione sulla base di eventuali osservazioni.
- Cura l'informazione ai dirigenti dei criteri e dei parametri di riferimento per la valutazione della prestazione individuale.
- Monitora il funzionamento complessivo del sistema di valutazione verificandone la corretta applicazione e l'efficacia, anche promuovendo analisi aggregate delle valutazioni dei dirigenti e attraverso verifiche a campione; nel caso in cui rilevi andamenti anomali, può convocare il valutatore per la richiesta di chiarimenti e approfondimenti.
- Comunica tempestivamente il riscontro di eventuali criticità all'Ufficio di Presidenza.
- Garantisce, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità, la correttezza dei processi di misurazione e valutazione ed è responsabile della corretta applicazione del complessivo sistema di valutazione.
- Verifica a campione, qualora ne ravvisi l'opportunità, la documentazione relativa alle attività correnti, individuate in relazione alle competenze assegnate alle singole strutture organizzative.
- Promuove, qualora ne ravvisi l'opportunità, i necessari interventi di aggiornamento del sistema di valutazione al fine di assicurarne l'adeguatezza nel tempo.
- Provvede al monitoraggio e alla verifica periodica della gestione e dello stato di

avanzamento delle attività della dirigenza consiliare, formulando eventuali osservazioni e suggerimenti in merito anche al fine di apportare possibili correttivi di gestione;

- Esprime parere sulle eventuali proposte di variazione del quadro degli obiettivi in corso d'anno.
- Definisce la proposta di valutazione finale del Segretario generale, dei Vice Segretari generali coordinatori d'Area e del Capo di Gabinetto.
- Procede, su esplicita richiesta del dirigente interessato, al riesame della relativa valutazione tenendo conto delle motivazioni addotte ed eventualmente acquisendo, in contraddittorio, le deduzioni del dirigente medesimo;
- Trasmette l'esito delle valutazioni all'ufficio competente per la sua conservazione nel fascicolo personale, al fine di tenerne conto nell'affidamento degli incarichi.
- Valida la Relazione annuale sulla prestazione del Consiglio regionale.

L'attività istruttoria e di segreteria dell'Organismo indipendente di valutazione, per quanto concerne la valutazione dei dirigenti consiliari, è assicurata dalla competente struttura della Segreteria generale del Consiglio regionale.

### **Segretario generale**

- Cura la predisposizione del Piano annuale della prestazione del Consiglio regionale.
- Trasmette all'Organismo indipendente di valutazione le richieste di modifica di obiettivi/interventi annuali, allegando un proprio parere in merito.
- Definisce la proposta di valutazione finale dei direttori di Servizio e dei direttori di staff assegnati alla Segreteria generale, previa informazione ai dirigenti medesimi dei risultati del procedimento valutativo.
- Propone all'Organismo indipendente di valutazione l'attribuzione del punteggio relativo alle singole competenze organizzative dei Vice Segretari generali coordinatori d'Area.
- Cura la predisposizione della Relazione annuale sulla prestazione del Consiglio regionale.

## **6. Le fasi del processo di valutazione della prestazione individuale**

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.

Il processo si avvia con la predisposizione del Piano annuale della prestazione che individua, come disciplinato al paragrafo 3, i singoli interventi nei quali si declinano, nell'anno di riferimento, le priorità e gli obiettivi strategici; ciascun intervento è associato ad un responsabile (dirigente o responsabile di Posizione organizzativa). Nella redazione del Piano si tiene conto delle indicazioni eventualmente formulate dall'Organismo indipendente di valutazione finalizzate ad una corretta gestione del sistema di misurazione e valutazione della prestazione organizzativa e individuale.

Il Piano annuale della prestazione del Consiglio regionale viene approvato dall'Ufficio di Presidenza entro il 31 gennaio di ciascun anno.

Gli obiettivi annuali dei dirigenti coincidono con gli interventi previsti dal Piano della prestazione e a loro assegnati in qualità di responsabili per l'anno di riferimento.

L'Organismo indipendente di valutazione, con il supporto della competente struttura della Segreteria generale, monitora periodicamente la gestione e lo stato di avanzamento delle attività della dirigenza consiliare; a tal fine può acquisire dai dirigenti la documentazione relativa all'attività svolta ed altri elementi ritenuti utili, congiuntamente alle eventuali segnalazioni relative a criticità riscontrate ed alle conseguenti richieste di correttivi da apportare ad obiettivi, indicatori e scadenze. Il suddetto Organismo può in ogni momento formulare osservazioni e suggerimenti sull'andamento e la gestione delle suddette attività.

Il singolo dirigente e l'Organismo indipendente di valutazione hanno la facoltà di richiedere almeno un colloquio nel corso dell'anno per un confronto relativo allo stato ed alle modalità di raggiungimento degli obiettivi

Il singolo dirigente può avanzare in ogni momento, mediante lettera formale al Segretario generale, una richiesta debitamente motivata di modifica degli interventi/obiettivi a lui assegnati quale responsabile nei seguenti casi:

- al fine di recepire eventuali osservazioni e suggerimenti espressi dall'Organismo indipendente di valutazione;
- per ragioni di forza maggiore intervenute e non prevedibili *ex ante* (in tale caso la richiesta deve essere formulata con un congruo anticipo rispetto alla scadenza dell'obiettivo originario).

Le suddette richieste di modifica, corredate di un sintetico parere del Segretario generale, devono essere tempestivamente trasmesse, per l'approvazione, all'Organismo indipendente di valutazione il quale le esamina, decidendo in merito; al fine di consentire una rapida definizione della questione, l'eventuale approvazione di dette richieste può essere espressa dai componenti l'Organismo anche mediante l'utilizzo della posta elettronica.

Nel mese di gennaio, successivo all'anno di riferimento, la competente struttura della Segreteria generale acquisisce dai singoli dirigenti consiliari una sintetica relazione in merito al conseguimento degli obiettivi/interventi, finalizzata alla predisposizione della Relazione sulla Prestazione; tale relazione, unitamente ad ogni altro documento comprovante il grado di raggiungimento del valore *target* previsto, rientra fra gli elementi che intervengono nell'ambito del processo di consuntivazione degli obiettivi/interventi annuali. L'Organismo indipendente di valutazione ha la facoltà di esaminare tutta la citata documentazione al fine di formulare le proprie osservazioni in merito al grado di raggiungimento dei vari obiettivi/interventi annuali.

Parallelamente alla consuntivazione degli obiettivi, si procede alla valutazione delle competenze organizzative dei dirigenti consiliari, secondo le modalità descritte nel paragrafo 4. La valutazione delle competenze viene effettuata:

- dal Segretario generale per i direttori di Servizio e di staff;

- dall'Organismo indipendente di valutazione, su proposta del Segretario generale, per i Vice Segretari generali coordinatori d'Area.
- dall'Organismo indipendente di valutazione per il Segretario generale;
- dall'Organismo indipendente di valutazione per il Capo di Gabinetto, acquisiti dalla Presidenza consiliare gli elementi istruttori.

L'attribuzione dei punteggi alle singole competenze organizzative, tiene in considerazione, oltre all'attività svolta per il conseguimento degli obiettivi individuali, anche il rendimento della struttura organizzativa di cui il dirigente è responsabile, verificando la puntuale e corretta evasione dell'attività istituzionale ordinaria. Vengono tenuti, altresì, in considerazione eventuali giudizi valutativi espressi dai soggetti con cui il dirigente è entrato in contatto (ad es. indagini di *customer satisfaction* nei confronti di *stakeholders* interni o esterni). La valutazione delle competenze manageriali e relazionali tiene conto dei risultati della valutazione del dirigente da parte dei propri collaboratori (c.d. "valutazione *bottom up*"), rilevata con appositi questionari predisposti dal suddetto Organismo. Al fine di verificare la capacità del dirigente di auto-valutarsi, l'Organismo indipendente di valutazione può predisporre idonei modelli o procedure.

Conclusa la suindicata procedura, Prima della formalizzazione, il Segretario generale comunica a ciascun dirigente i risultati della valutazione. Qualora un dirigente non concordi sull'esito valutativo, entro 10 giorni dal ricevimento della relativa comunicazione può chiedere all'Organismo indipendente di valutazione, motivando adeguatamente, il riesame della propria valutazione. In tal caso l'Organismo indipendente di valutazione procede al riesame della valutazione tenendo conto delle motivazioni addotte e, se ritenuto necessario, acquisendo, in contraddittorio, le deduzioni del dirigente interessato.

Ai fini della validazione della Relazione annuale sulla prestazione l'Organismo indipendente di valutazione, acquisite le valutazioni sulla prestazione dei dirigenti da parte del Segretario generale, effettua un colloquio individuale con i dirigenti medesimi vertente, in particolare, sulla consuntivazione degli obiettivi/interventi e sulla valutazione delle loro competenze organizzative.

Ai fini della proposta di valutazione all'Ufficio di Presidenza della prestazione del Segretario generale, dei Vicesegretari coordinatori di Area e del Capo di Gabinetto, l'Organismo indipendente di valutazione svolge con i soggetti medesimi un apposito colloquio.

La valutazione finale complessiva del singolo dirigente si ottiene sulla base della seguente tabella riepilogativa:

<b>Ambiti della valutazione</b>	<b>Dirigente e relativa posizione dirigenziale</b>		
Valutazione sugli obiettivi individuali	a) Incidenza sulla valutazione (peso in %)	b) Punteggio grado conseguimento obiettivi	Valutazione finale (a)*(b)
Valutazione delle competenze organizzative	a) Incidenza sulla valutazione (peso in %)	b) Punteggio finale valutazione competenze	Valutazione finale (a)*(b)
<b>Valutazione finale della prestazione dirigenziale</b>	Somma delle valutazioni ponderate dei due ambiti (100%)		<b>Totale</b>

La consuntivazione delle schede obiettivi annuali e i risultati della valutazione della dirigenza consiliare costituiscono parte integrante e necessaria della Relazione sulla prestazione organizzativa del Consiglio regionale che l'Ufficio di Presidenza approva entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento.

Successivamente alla suddetta approvazione, la Relazione deve essere validata dall'Organismo indipendente di valutazione. La validazione è condizione inderogabile per l'erogazione degli strumenti premiali incentivanti il merito.



# Competence profile

## **1. MANAGERIALITÀ**

- 1.1 *Empowerment*
- 1.2 *Gestione della leadership*
- 1.3 *Gestione del potere formale*

## **2. STRATEGICITÀ, CREATIVITÀ & SOLUZIONE DEI PROBLEMI**

- 2.1 *Propensione all'analisi/diagnosi di situazioni complesse e problem solving*
- 2.2 *Propensione alla sintesi*
- 2.3 *Pianificazione e programmazione nel medio/lungo periodo*
- 2.4 *Capacità di elaborare una nuova visione delle cose*

## **3. COMPETENZE RELAZIONALI & FLESSIBILITÀ**

- 3.1 *Sensibilità interpersonale e orientamento al cliente*
- 3.2 *Capacità di lavorare in gruppo*
- 3.3 *Capacità comunicativa*
- 3.4 *Adattabilità e promozione del cambiamento*

## **4. DOMINIO DI SÉ**

- 4.1 *Sicurezza e autocontrollo*
- 4.2 *Capacità di autovalutazione*

## **5. CAPACITÀ REALIZZATIVE**

- 5.1 *Tensione al risultato*
- 5.2 *Spirito di iniziativa*

# 1. MANAGERIALITÀ

*Questo raggruppamento comprende le competenze necessarie alla gestione di risorse che costituiscono un fattore di sviluppo a livello della persona (ambito dello sviluppo professionale individuale) e dell'organizzazione. Rappresenta la capacità di focalizzare, sintetizzare e mettere in rapporto le conoscenze proprie con l'attività svolta e di applicare in modo adeguato le conoscenze delle normative, delle tecniche, degli strumenti ai fini di una adeguata risposta istituzionale nell'azione operativa. Comprende, inoltre la capacità di diventare punto di riferimento professionale e umano dei propri collaboratori e dell'ambiente lavorativo in generale. Infine, rileva la capacità di interpretare il proprio ruolo sia all'interno che all'esterno, divenendo punto di riferimento per autorevolezza della struttura diretta, che riconosce in lui il capo.*

## ▪ **Empowerment**

Capacità di individuare bisogni di apprendimento e potenzialità dei collaboratori e quindi di provvedere alla formazione dei medesimi, allo sviluppo delle loro capacità e delle loro esperienze, indipendentemente dalla specifica attribuzione dei compiti di ciascuno. Questa attenzione del dirigente nei confronti delle dimensioni professionali delle persone, va intesa sia come crescita professionale sostanziale che come sviluppo cognitivo ed emotivo.

Capacità di coinvolgere i collaboratori in progetti delegati; il ricorso alla delega in relazione ai profili dei collaboratori ed alla complessità delle attività, è intesa come propensione a valorizzare il lavoro dei propri collaboratori.

## ▪ **Gestione della leadership**

Capacità di orientare e guidare le azioni di collaboratori e colleghi in modo efficace e credibile rispetto al raggiungimento degli obiettivi; capacità quindi di influenzare, coinvolgere, creare consenso e ottenere un'attiva collaborazione, attivando processi di *feedback* e di persuasione.

Capacità coinvolgere i propri collaboratori nel lavoro della propria unità organizzativa, di ricercare la collaborazione degli altri, di promuovere e agevolare il lavoro di gruppo condividendo con il medesimo le strategie sul futuro dell'organizzazione.

Svolgere un'azione efficace sugli altri, riuscendo a creare un seguito attraverso la persuasione.

## ▪ **Gestione del potere formale**

Capacità di utilizzare le risorse finanziarie, strumentali e tecnologiche in modo economico ed efficace.

Capacità di usare con autorevolezza il potere gerarchico e di assumersi la responsabilità connessa al ruolo rivestito: esercizio appropriato del ruolo dirigenziale nella gestione degli obiettivi, nel controllo dei tempi, nella distribuzione dei compiti, nella gestione dei conflitti, nell'uso corretto delle regole per la gestione e la valutazione dei propri collaboratori.

Capacità di reagire appropriatamente alle sollecitazioni negative interne ed esterne senza sconfinare nell'autoritarismo formale; far valere, senza distorsioni, le regole e gli interessi dell'organizzazione, resistendo alle normali e naturali logiche di qualsiasi ambiente collettivo (amicizie, simpatie, pregiudizi, ...)

## INDICATORI COMPORTAMENTALI

### Da 1 a 2 - Comportamento inadeguato

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.

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.

Dimostra scarsa propensione alla *leadership* e accetta i vincoli di ruolo limitatamente agli aspetti di comodo della propria posizione.

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 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.

Non si adopera mai nella valutazione dell'efficacia complessiva della propria struttura.

### Da 3 a 4 – Comportamento solo parzialmente adeguato

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.

Molto raramente consente ai collaboratori di sperimentarsi in compiti nuovi o non riconducibili alla consolidata routine. Delega solo per necessità; non valutando adeguatamente le capacità del delegato in relazione al compito assegnatogli; spesso crea difficoltà alle persone e alla struttura.

Chiede e stimola l'impegno in modo discontinuo e solo a fronte di particolari esigenze.

Non sempre presta attenzione al perseguimento dell'efficacia della propria struttura.

### Da 5 a 6 – Comportamento adeguato

E' impegnato a mantenere aggiornate le competenze che il ruolo ed il settore specifico richiedono.

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.

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 anche attraverso un'azione formativa.

Si attiva per promuovere l'integrazione organizzativa e relazionale dei propri collaboratori.

Si preoccupa di verificare l'andamento generale dell'attività svolta.

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

### **Da 7 a 8 – Comportamento buono**

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.

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.

Orientato al lavoro di gruppo, promuove occasioni di confronto e condivisione tali che risultino 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. Valuta sistematicamente l'andamento complessivo dell'attività della propria struttura.

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

### **Da 9 a 10 – Comportamento ottimo**

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.

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.

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, ottimizzandone le ricadute economiche e finanziarie attraverso il migliore utilizzo delle risorse a disposizione.

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

## 2. STRATEGICITÀ, CREATIVITÀ & SOLUZIONE DEI PROBLEMI

Questo raggruppamento comprende quelle competenze che, partendo dalla valutazione dei problemi, consentono di creare una o più ipotesi di percorso per la loro soluzione attraverso l'elaborazione di un programma o un piano di lavoro e utilizzando conoscenze proprie e autoaggiornamento, nonché la capacità di finalizzare le conoscenze apprese agli obiettivi previsti dal programma, anche mettendo a frutto l'esperienza acquisita. Implica una complessiva conoscenza del proprio mestiere e il possesso delle competenze tecnico –professionali sia generali che specifiche richieste dalla funzione. Comprende, inoltre, la capacità di assumere decisioni equilibrate anche in situazioni caratterizzate da un ampio grado di imprevedibilità e di incertezza, oltre a quella di avere visioni di prospettiva, coniugando il contingente con il medio periodo ed individuando le priorità organizzative.

### ▪ **Propensione all'analisi/diagnosi di situazioni complesse e problem solving**

Capacità di individuare, affrontare e risolvere tempestivamente le situazioni problematiche (ricorrenti o improvvise) che si incontrano nello svolgimento delle proprie attività, valutando diverse alternative e scegliendo quelle maggiormente valide e coerenti con il contesto organizzativo.

Capacità di identificare le situazioni e le problematiche semplici da quelli complesse e rilevanti, individuando le connessioni/relazioni tra gli elementi in gioco, realizzando rappresentazioni schematiche, chiare e sintetiche e sapendo prevederne le conseguenze.

Capacità di selezionare e valutare i problemi, dando ad essi un ordine di priorità attraverso un'attenta valutazione delle criticità e della rilevanza.

Capacità di ricercare in modo attivo la soluzione dei problemi, andando direttamente al sodo.

### ▪ **Propensione alla sintesi**

Capacità di fare sintesi sulla base di elementi ed informazioni; conseguentemente, saper prevedere i possibili fenomeni e prevenire i potenziali problemi.

### ▪ **Pianificazione e programmazione nel medio/lungo periodo**

Capacità di pianificare, gestire e controllare le attività inerenti la propria area di responsabilità o uno specifico ambito progettuale, attraverso l'utilizzo ottimale delle risorse umane, economiche e strumentali disponibili, in funzione degli obiettivi prefissati e nel rispetto dei vincoli esistenti (temporali, legislativi, ecc.).

Capacità di prevenire picchi di carico operativo, valutando il grado di priorità degli obiettivi e distribuendo adeguatamente i carichi individuali di lavoro in funzione dell'assegnazione dei compiti ai propri collaboratori.

## ▪ **Capacità di elaborare una nuova visione delle cose**

Capacità di proporre 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 fare” che a spiegare “perché non si può fare”.

Capacità di individuare gli eventuali adattamenti della struttura organizzativa alle esigenze innovative, conoscendo puntualmente l'organizzazione e le responsabilità di ciascuno e sapendo identificare scenari futuri.

## **INDICATORI COMPORTAMENTALI**

### **Da 1 a 2 - Comportamento inadeguato**

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.

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.

Tende ad essere spesso in ritardo su azioni e tempi previsti.

### **Da 3 a 4 – Comportamento solo parzialmente adeguato**

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.

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 efficace, soprattutto del “qui ed ora”.

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; difetta in sistematicità ed organizzazione, risultando spesso non pienamente efficace.

### **Da 5 a 6 – Comportamento adeguato**

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

Procede con sufficiente sistematicità e 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 a fornire anche alcune ipotesi alternative tra cui scegliere.

Pur non spiccando per originalità, le sue proposte risultano tutto sommato funzionali al superamento delle problematiche incontrate, e a volte 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.

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.

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 riducendo l'importanza delle conseguenze negative degli eventi.

### **Da 7 a 8 – 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).

Risulta essere in grado di inquadrare con chiarezza e 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 efficacia anche situazioni di una certa complessità.



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 proattiva) 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 sia soggetti appartenenti ad altre aree/settori dai quali riesce ad ottenere collaborazione.

### **Da 9 a 10 – Comportamento ottimo**

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.

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 gestione proattiva.

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 trascinate 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.

### 3. COMPETENZE RELAZIONALI E FLESSIBILITÀ

*Questo raggruppamento comprende le competenze che meglio definiscono l'interazione del dirigente con altri soggetti nello svolgimento delle proprie attività. La capacità di interazione si manifesta verso i propri collaboratori, verso gli organi consiliari e verso l'esterno; tale competenza si può definire anche come capacità di coordinamento, di motivazione del personale, di attenzione al coinvolgimento dell'utente interno ed esterno nell'attività e nei servizi consiliari. Comprende, inoltre, la capacità di adattare il proprio approccio per accompagnare i cambiamenti nella propria organizzazione o nel proprio ruolo; disponibilità nel mettersi in gioco e a modificare il proprio punto di vista partendo dall'ascolto dell'altro e dalla comprensione delle diverse esigenze in campo; elasticità di fronte alle direttive che giungono dal proprio superiore e spinta propulsiva alla promozione di esigenze di cambiamento che derivano dal cliente interno-esterno o dai collaboratori diretti o indiretti.*

#### ▪ **Sensibilità interpersonale e orientamento al cliente**

Capacità di intuire gli umori degli altri, coglierne gli aspetti personologici, ascoltare attentamente le istanze, prestando attenzione ai comportamenti di relazione.

Capacità di ascolto e di individuazione delle risorse e degli strumenti per la soluzione delle richieste che deriva dal grado di conoscenza dell'utenza interna ed esterna sia da un punto di vista qualitativo che da un punto di vista quantitativo.

Per orientamento si intende, inoltre: l'attenzione verso i bisogni espressi dall'utenza interna (collaboratori) ed esterna (Consiglieri regionali e altri), l'individuazione di bisogni inespressi o potenziali e la soddisfazione degli stessi attraverso iniziative concrete ed adeguate.

#### ▪ **Capacità di lavorare in gruppo**

Capacità di interagire e lavorare in comune con soggetti appartenenti ad altre strutture del Consiglio; la medesima si esplica sia nel promuovere una collaborazione e cooperazione tra più uffici e settori di lavoro su un percorso comune, sia nella disponibilità ad accogliere suggerimenti e a negoziare un percorso e una verifica sui risultati raggiunti.

Capacità di ricercare e coltivare relazioni sia a livello interpersonale che di gruppo, stimolando anche negli altri processi di interazione, di dialogo e di confronto.

Capacità di mantenere rapporti cordiali con le persone che possono contribuire al raggiungimento degli obiettivi lavorativi, ricercando e sviluppando, in particolare, i contatti informali con i collaboratori.

## ▪ **Capacità comunicativa**

Propensione alla ricerca e alla diffusione delle informazioni nonché delle conoscenze e dei risultati della propria attività, anche attraverso un confronto con i propri collaboratori, con le altre componenti dell'organizzazione e con i cittadini.

Propensione ad accogliere informazioni, suggerimenti e valutazioni altrui.

## ▪ **Adattabilità e promozione del cambiamento**

Capacità di adattamento alla più ampia gamma di situazioni, accettando facilmente i cambiamenti.

Capacità di lavorare efficacemente in un'ampia gamma di situazioni, anche caratterizzate da stress, con persone e gruppi diversi, adattando contenuti, approccio, aspettative, linguaggio e comportamenti e controllando costantemente le proprie azioni; capacità di rivedere criticamente e modificare attivamente le scelte fatte anche alla luce dei *feedback* ricevuti.

Capacità di rispondere ai cambiamenti in atto nel contesto lavorativo, valutando le novità e le innovazioni come opportunità di crescita professionale, considerandone i potenziali vantaggi e benefici.

Capacità di sviluppare e promuovere programmi di cambiamento dell'organizzazione in generale o a livello della propria unità organizzativa per adeguare cultura, competenze, processi e organizzazione ai compiti istituzionali del Consiglio regionale e del contesto operativo di riferimento. La capacità di sostenere il cambiamento si esprime attraverso adeguati strumenti di informazione, comunicazione e formazione.

## **INDICATORI COMPORTAMENTALI**

### **Da 1 a 2 - Comportamento inadeguato**

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 la diffusione e la condivisione delle motivazioni dell'azione amministrativa, non dedicandovi adeguato tempo.

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 si irrigidisce nella propria posizione, senza prendere in considerazione le motivazioni e le opinioni degli interlocutori determinando situazioni conflittuali. 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.

### **Da 3 a 4 – Comportamento solo parzialmente adeguato**

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 convenzionale, 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.

Si esprime con sufficiente precisione, 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 penalizzante, rendendo così la sua azione comunicativa poco incisiva ed efficace.

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.

### **Da 5 a 6 – Comportamento adeguato**

Coniuga in modo abbastanza soddisfacente l'osservanza della 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.

È sufficientemente efficace nel coinvolgere i propri collaboratori e nel motivare le ragioni dell'agire amministrativo. Risulta abbastanza disponibile ad integrarsi nei gruppi di lavoro a cui partecipa.

Si proietta in azioni di comunicazione efficace sia nei confronti dei collaboratori che degli *stakeholders* coinvolti. 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, in modo tale da 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. Pur investendo energie negoziali, non sempre ricerca soluzioni in grado di corrispondere alle diverse esigenze in gioco.

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.

### **Da 7 a 8 – 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.

È efficace nel condividere con i collaboratori le ragioni dell'azione amministrativa, motivandoli.

Si integra efficacemente nei gruppi di lavoro ai quali partecipa.

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 per i propri interlocutori. Tutto ciò, unitamente ad una buona capacità di ascolto, gli permette di ottenere l'attenzione e il consenso dei suoi interlocutori.

Nelle situazioni conflittuali e/o complesse sa mantenere la calma e la lucidità. 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.

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.

### **Da 9 a 10 – Comportamento ottimo**

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. Particolarmente attento a cogliere le aspettative latenti dei clienti, si adopera per dare risposte concrete che sappiano migliorare la qualità del servizio.

Efficace ed efficiente, realizza sistematiche e tempestive azioni atte a perseguire le finalità istituzionali.

La notevole attenzione riposta alla dimensione relazionale, unitamente a un'assoluta padronanza dei contenuti, 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.

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.

## 4. DOMINIO DI SÈ

*Questo raggruppamento comprende la capacità di mantenere una propria identità e un proprio stile di direzione e di assumere un comportamento adeguato e responsabile; capacità di reazione equilibrata e riflessiva davanti alle più diverse sollecitazioni interne/esterne alla propria struttura organizzativa. Ne consegue una generale capacità di esercitare il proprio mandato in coerenza con la missione attribuita.*

### ▪ **Sicurezza e autocontrollo**

Controllare le proprie emozioni in situazioni stressanti, reagire in modo costruttivo alle situazioni difficili o negative.

Crede nelle proprie possibilità, reagire agli insuccessi dimostrando tolleranza alla frustrazione.

Svolgere le funzioni assegnate in modo coerente ed appropriato rispetto alle proprie capacità e al proprio ruolo, con conseguente assunzione di responsabilità.

### ▪ **Capacità di autovalutazione**

Sapere giudicare il proprio comportamento senza eccedere in autostima o disistima, in modo da scegliere i rischi e le responsabilità che si è in grado di affrontare.

## INDICATORI COMPORTAMENTALI

### **Da 1 a 2 - Comportamento inadeguato**

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 se stesso rinunciando al confronto.

Agisce dimostrando poca sensibilità istituzionale e sociale per il proprio ruolo, utilizzando la propria posizione per mero esercizio di potere.

### **Da 3 a 4 – Comportamento solo parzialmente adeguato**

La capacità di lettura delle circostanze non risulta sempre appropriata.

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 ripetitive, che non sempre consentono il raggiungimento dell'obiettivo assegnato.

Tende a ricercare spesso l'approvazione e la validazione anche per decisioni che appartengono pienamente alla propria sfera di responsabilità.

### **Da 5 a 6 – Comportamento adeguato**

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.

A volte coglie aspetti salienti della propria funzione senza peraltro dare sistematicità e continuità alla propria azione di governo.

### **Da 7 a 8 – 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.

La sistematicità della propria azione costituisce il punto di forza del suo operare.

Gradisce e valorizza gli spazi di autonomia.

### **Da 9 a 10 – Comportamento ottimo**

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

Dispone di elevate capacità negoziali, sia nella gestione dei conflitti, sia nella dialettica esterna all'organizzazione.

Agisce attraverso una costante, sistematica, coerente e programmata azione di intervento sulle strutture e sulle risorse umane.



## 5. CAPACITÀ REALIZZATIVE

*Questo raggruppamento comprende le competenze che fanno riferimento alla capacità di condurre e concludere il lavoro. Nella realizzazione si considera il modo in cui sia i progetti che l'insieme delle attività di lavoro e degli obiettivi vengono perseguiti e realizzati. Non è quindi rilevante, in modo esclusivo, il semplice raggiungimento degli obiettivi, ma anche "come" questi ultimi vengono raggiunti e quali sono le modalità utilizzate per il loro conseguimento.*

### ▪ **Tensione al risultato**

Attitudine a perseguire il raggiungimento degli obiettivi assegnati secondo standard di qualità determinati e misurabili

Capacità di controllare le informazioni, esigere la chiarezza nei ruoli, impegnarsi a rispettare gli standard di qualità nel proprio lavoro

### ▪ **Spirito d'iniziativa**

Capacità di ricercare ed elaborare informazioni e dati appropriati, anche complessi, individuando le fonti più adeguate a soddisfare l'esigenza conoscitiva.

Capacità di agire in modo propositivo senza essere sollecitati, di organizzare e gestire le risorse per reagire in anticipo alla manifestazione della criticità e per influenzare attivamente gli eventi, di esprimere proposte e soluzioni innovative, in coerenza con gli obiettivi aziendali, non predefinite da norme, da procedure e da un quadro generale di riferimento.

Desiderio di ampliare le proprie conoscenze e propensione all'autosviluppo.

## INDICATORI COMPORTAMENTALI

### **Da 1 a 2 - Comportamento inadeguato**

Agisce in base ad una concezione restrittiva del proprio ruolo, focalizzandosi sul mero rispetto delle procedure e assolvimento dei compiti.

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. 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.

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.

### **Da 3 a 4 – Comportamento solo parzialmente adeguato**

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.

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.

### **Da 5 a 6 – Comportamento adeguato**

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

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.

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.

### **Da 7 a 8 – 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).

Con tenacia, sistematicità e metodo presidia lo stato di avanzamento in direzione dell'obbiettivo. 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).

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.

Pur di risolvere i problemi che incontra, si attiva per coinvolgere in modo organizzato e competente sia le 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.

### **Da 9 a 10 – Comportamento ottimo**

Costantemente orientato ad attribuirsi obiettivi sfidanti, non si accontenta di ciò che ottiene e ricerca sempre possibili ulteriori miglioramenti.

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

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.