

**LA VALUTAZIONE DELLE  
PRESTAZIONI DIRIGENZIALI  
DELLA REGIONE  
FRIULI VENEZIA GIULIA**

## **Premessa**

La Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia, proseguendo nel percorso di riorganizzazione interna finalizzato al miglioramento dell'azione amministrativa, pone al centro della propria attenzione lo sviluppo delle risorse umane.

In un'ottica di valorizzazione delle professionalità, di sviluppo delle competenze, responsabilità e corresponsabilizzazione del management sugli obiettivi, di premio del merito, di promozione della trasparenza, è obiettivo primario favorire la diffusione di una condivisa cultura della misurazione dei risultati e della valutazione.

I rilevanti risultati conseguiti negli anni passati dalla Regione Friuli Venezia Giulia nella sua specialità ed autonomia, vanno oggi ripresi, ripensati e rinnovati anche alla luce delle nuove competenze e del ruolo istituzionale della Regione nel panorama nazionale ed internazionale: è però necessario dotarsi di sistemi e meccanismi che consentano una puntuale definizione degli obiettivi da raggiungere e sistemi di valutazione ed autovalutazione dei risultati che via via si vanno conseguendo.

Attraverso l'introduzione dei sistemi di valutazione inoltre si vuole primariamente "dare valore", valorizzare l'apporto che ogni lavoratore ed ogni lavoratrice porta, ciascuno per la sua parte e con i suoi strumenti, al raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione, si vuole rendere riconoscibile il contributo allo sviluppo ed incoraggiare il merito in una logica soprattutto di sviluppo delle risorse umane.

La prima fase del processo di introduzione dei sistemi di valutazione ha riguardato i dirigenti, poi le posizioni organizzative e da ultimo tutto il personale secondo un modello logico unitario, all'interno del quale si articolano processi e metodi ovviamente differenziati.

## **1. Le finalità della valutazione**

Il sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali della Regione Friuli Venezia Giulia costituisce un momento qualificato della gestione finalizzato a:

- sostenere la crescita professionale della dirigenza
- promuovere l'identificazione degli obiettivi individuali prioritari da perseguire in relazione alle priorità dell'amministrazione;
- orientare l'azione individuale dei dirigenti ai risultati attesi dalla gestione;
- promuovere il progressivo adeguamento dei comportamenti organizzativi a quanto previsto dal ruolo manageriale;
- favorire condizioni di maggiore efficienza nell'impiego delle risorse disponibili;
- fornire informazioni ed elementi utili a definire politiche di formazione della dirigenza;
- fornire un'adeguata base di riferimento alle decisioni inerenti al sistema degli incarichi e al sistema retributivo della dirigenza.

In sintesi il modello ha come obiettivo quello di coniugare al meglio il sistema di controllo gestionale con quello di sviluppo manageriale dei dirigenti regionali.

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.

Va inoltre sottolineato che un sistema che in questa chiave valuti insieme risultati e comportamenti organizzativi, specie in un contesto a forte intensità di preparazione tecnico-giuridica, consente di valorizzare adeguatamente le diverse dimensioni delle competenze: attraverso la valutazione dei risultati prevalentemente quelle tecniche, attraverso le competenze organizzative quelle manageriali e di sviluppo.

La valutazione delle competenze organizzative consente infine di porre l'attenzione sugli effetti di lungo periodo dell'azione manageriale anche quando i risultati, in un contesto a forte dinamica esogena e soggetto a forti condizionamenti dal contesto esterno o da variabili macroeconomiche, possono essere condizionati da fattori non direttamente controllabili dalla dirigenza.

## **2. Gli elementi di base del sistema di valutazione**

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

Le attese di prestazione riguardano la sfera complessiva delle funzioni attribuite a ciascun dirigente. Possono essere espresse in riferimento alla normale attività di gestione dell'ambito organizzativo presidiato così come a particolari progetti e/o iniziative di sviluppo, anche condivise con altri dirigenti.

Ai fini della valutazione è comunque indispensabile effettuare una selezione tra le attese di prestazione mirata ad evidenziare quelle più qualificanti e quindi di maggior rilievo in una logica di orientamento dell'azione individuale verso gli aspetti ritenuti più critici e prioritari.

Per garantire modalità uniformi e complessivamente coerenti con le finalità del sistema, il metodo prevede che le attese di prestazione e le valutazioni conseguenti debbano essere espresse sulla base di due piani distinti ma complementari:

**A) il grado di raggiungimento di obiettivi operativi predeterminati;**

**B) l'adeguatezza del comportamento organizzativo rispetto a raggruppamenti omogenei e comportamenti espressivi di prestazioni dirigenziali critiche.**

A) La valutazione sul **piano degli obiettivi operativi** richiede una formulazione a priori degli stessi e la contestuale identificazione di parametri ed indicatori idonei a determinare a consuntivo il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo (risultato).

Gli obiettivi operativi 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, nonché tenuto conto delle caratteristiche dell'incarico dirigenziale e della posizione ricoperta.

Per la definizione degli obiettivi oggetto di specifica valutazione, viene assunto a riferimento il Piano della prestazione.

Sino all'adozione del Piano della prestazione per l'assegnazione degli obiettivi si continua a fare riferimento ai prevalenti strumenti di programmazione.

B) La valutazione sul piano delle **competenze organizzative** avviene in relazione a raggruppamenti omogenei, comuni a tutti i dirigenti. Per sua stessa natura, questo secondo piano presuppone una valutazione molto meno deterministica e automatica – quindi più qualitativa - rispetto a quanto visto per la parte sugli obiettivi.

L'utilizzo combinato di obiettivi operativi e competenze organizzative permette una valutazione maggiormente organica delle prestazioni dirigenziali. Il piano degli obiettivi, infatti, presuppone una selezione delle attese di risultato ritenute più significative che non può, evidentemente, contemplare tutte le aree di attività del dirigente. 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. Gli aspetti tecnici del sistema di valutazione**

Il metodo di valutazione prevede la traduzione della prestazione dirigenziale 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 e può eccezionalmente aumentare sino a 108 punti per i dirigenti apicali ed a 112 punti, per i rimanenti dirigenti.

Il punteggio complessivo è ripartito diversamente per i dirigenti apicali (Direttore generale, Direttori Centrali o equiparati e Vice Direttori Centrali) e per i rimanenti Dirigenti (Direttori di Servizio, Direttori di Staff) nel seguente modo:

Dirigenti apicali:

- Il 40% riconducibili alla parte di valutazione su obiettivi
- Il 60% alla valutazione su comportamenti.

Altri Dirigenti:

- Il 60% riconducibili alla parte di valutazione su obiettivi
- Il 40% alla valutazione su comportamenti.

La valutazione corrispondente a 100 punti rende conto di una prestazione dirigenziale, nel suo insieme, pienamente in linea con le attese (rispetto a quanto concordato ad inizio anno tra valutatore e valutato).

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

Per la sola componente "obiettivi" è previsto che eccezionalmente la valutazione possa aumentare sino a 120 punti, in casi particolari e secondo i meccanismi tecnici di seguito illustrati:

*ex ante* e quindi in fase di assegnazione, può essere riconosciuto un punteggio superiore (fino a 120 punti) o inferiore, in ragione di una valutazione comparata:

- del particolare grado di complessità e rischio degli obiettivi da raggiungere (per i punteggi superiori a 100);
- del limitato grado di complessità e rischio degli obiettivi proposti, cui non sia seguito accordo con integrazione del quadro degli obiettivi (punteggi inferiori 100)

L'attribuzione di punteggi superiori o inferiori allo standard compete all'Organismo indipendente di valutazione, a seguito di un'analisi comparata del quadro delle prestazioni richieste all'insieme dei dirigenti regionali.

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, allegate al presente documento e gestite attraverso l'apposito sistema informativo.

### 3.1 La valutazione sugli obiettivi operativi

Gli obiettivi operativi devono essere:

- espressi in termini di risultati attesi dalla prestazione del dirigente nel periodo di riferimento;
- riferiti sia alla normale operatività che a eventuali progetti di natura straordinaria, comunque espressivi di un reale miglioramento atteso;
- opportunamente selezionati;
- in grado di rappresentare nell'insieme gli aspetti più qualificanti della prestazione operativa;
- concordati ad inizio periodo con il valutato.

Gli obiettivi devono inoltre essere:

- al tempo stesso "sfidanti" e realistici;
- definiti in modo chiaro e sintetico;
- associati a parametri quantitativi e/o qualitativi di verifica definiti ad inizio periodo.

E' connotato al concetto di obiettivo quello di rischio (non certezza del conseguimento). Ovvero non sono da considerarsi obiettivi ai fini della valutazione le attività di carattere meramente routinario ed i cui esiti sono, per loro natura, obbligati.

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.

Nella definizione degli obiettivi è opportuno spingersi il più possibile "a valle" del risultato atteso, ovvero qualora possibile sempre privilegiare l'individuazione di risultati finali piuttosto che di fasi intermedie dei processi di lavoro.

Al fine di incentivare l'integrazione tra le diverse strutture e funzioni della Regione:

- a) per i Direttori centrali o equiparati la Giunta regionale individua, ad inizio del periodo di valutazione, valutando al riguardo la proposta dell'Organismo indipendente di valutazione, un set di obiettivi comuni, fino ad un massimo di tre, oltre agli obiettivi operativi, fino ad un massimo di quattro, specificamente assegnati dal Direttore generale, sentito il Presidente o l'Assessore di riferimento;
- b) per i Vicedirettori centrali, i Direttori di Servizio e i Direttori di Staff, il Direttore centrale o equiparato può attribuire gli obiettivi comuni individuati dalla Giunta regionale, in aggiunta agli obiettivi operativi specificamente assegnati, tra un minimo di tre e un massimo di sette. Qualora nell'ambito della Direzione centrale siano istituite le Aree, gli obiettivi comuni possono essere attribuiti dal Vicedirettore centrale preposto all'Area, sentito il Direttore centrale.

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

Eventuali variazioni nel quadro degli obiettivi 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, e accettate dal valutatore. Le variazioni nel quadro degli obiettivi devono essere sottoposte, per l'approvazione, all'Organismo indipendente di valutazione.

Sul piano tecnico, la valutazione su obiettivi viene effettuata attraverso l'apposita scheda (**Scheda A – Valutazione su obiettivi**), riprodotta nel relativo sistema informativo messo a disposizione dei soggetti coinvolti nel processo valutativo, secondo il percorso di seguito descritto.

Scheda A - Valutazione su obiettivi

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Obiettivi assegnati	Peso proposto dal Dirigente	Peso assegnato dall'OIV	Indicatore	Valore peggiore	Valore migliore	Val. Intermedia (- = +)	Indicatore di fine periodo	Grado raggiungimento obiettivi (NR=0 * PR=0,6 * R=1)	Punteggio effettivo (CxI)
									0
									0
									0
									0
									0
	S=100	S=max 120 min 80						Punteggio totale	0

**Legenda**

valutazione intermedia (G) (-) in difetto  
(=) in linea  
(+) al di sopra

grado di raggiungimento (I) NR = Non raggiunto se H<F - moltiplicatore 0  
PR = Parzialmente raggiunto se E>H&F - moltiplicatore 0,6  
R = Raggiunto se H=E - moltiplicatore 1

**1. Assegnazione degli obiettivi operativi**

Appartengono a questa fase le seguenti operazioni:

- 1 Individuazione degli obiettivi individuali (A),
- 2 Attribuzione del peso dei singoli obiettivi (B) e (C),
- 3 Definizione dell'indicatore (degli indicatori) di verifica (D)
- 4 Definizione dei valori-soglia dell'indicatore (min-max) (E) e (F).

In questa fase ciascun livello dirigenziale formula una proposta di obiettivi, negoziandola con il livello superiore (il Direttore generale con il Presidente, i Direttori centrali e i Vicedirettori centrali con il Direttore generale, i dirigenti di servizio o di staff con il proprio Direttore centrale o con il Vicedirettore centrale, se assegnati ad un'Area).

Devono essere individuati per ciascun dirigente un numero contenuto di obiettivi, rappresentativi del risultato complessivo. Gli obiettivi devono essere formulati in maniera sintetica ed operativa e sinteticamente indicati nella colonna A.

Per ciascun obiettivo

- viene proposto un peso, in ragione del rilievo e del grado di complessità (colonna B). La somma dei pesi attribuiti in fase di proposta deve dare il totale di 100 punti.

- deve essere formulato un indicatore di verifica del raggiungimento dell'obiettivo (colonna D)

- devono essere individuati i valori dell'indicatore, di norma identificando un intervallo: il valore peggiore (colonna E) e il valore migliore (colonna F), che permettono alla fine di determinare il grado di raggiungimento dell'obiettivo.

Gli obiettivi del Direttore generale e dei Direttori centrali ed equiparati devono essere trasmessi all'Organismo indipendente di valutazione, che esamina le proposte formulate al fine di validarne pesatura, indicatori e valori obiettivo proposti. A questo fine il l'Organismo indipendente di valutazione può:

- accettare le proposte, senza apportare modificazioni
- non accettarle e proporre modificazioni

In situazioni particolari, l'Organismo indipendente di valutazione può procedere, attraverso un'analisi comparativa del quadro degli obiettivi assegnati ai diversi dirigenti, alla modifica del punteggio, in aumento fino ad un massimo di 120 punti, ovvero in diminuzione fino ad un minimo di 80 punti (colonna C). A tal fine, gli obiettivi assegnati ai Vicedirettori centrali, ai Direttori di servizio e ai Direttori di staff sono trasmessi all'Organismo indipendente di valutazione che può proporne esclusivamente la modifica del peso.

A fronte delle valutazioni espresse dall'Organismo indipendente di valutazione il Dirigente interessato può:

- accettare le modificazioni proposte dall'Organismo indipendente di valutazione ed in questo caso la scheda degli obiettivi viene assegnata come modificata dall'Organismo stesso
- motivare all'Organismo indipendente di valutazione la propria proposta ovvero integrare il quadro degli obiettivi, rinegoziando con l'Organismo indipendente di valutazione obiettivi, parametri di valutazione e pesatura

L'Organismo indipendente di valutazione decide assegnando la pesatura definitiva.

## **2. Valutazione intermedia**

Consiste nella verifica dei parametri a metà del periodo di valutazione.

Per ragioni di semplicità di gestione del metodo, qualora non siano disponibili rilevazioni intermedie sui parametri individuati, il valutatore si limita a segnalare qualitativamente lo stato di avanzamento degli obiettivi programmati (= in linea; - in difetto rispetto a quanto previsto; + al di sopra di quanto previsto) (colonna G).

## **3. Rilevazione finale dei parametri assunti per la verifica del raggiungimento degli obiettivi operativi**

A fine periodo, il valutatore rileva il valore dell'indicatore assunto per la verifica del raggiungimento dell'obiettivo (colonna H).

## **4. Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi**

Alla luce del valore assunto dagli indicatori alla fine del periodo di valutazione, il valutatore procede ad



attribuire a ciascun obiettivo un punteggio (colonna I) 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

**Esempio.** Al dirigente viene attribuito l'obiettivo di elaborare una proposta di regolamento entro un periodo compreso tra il 31 dicembre (valore peggiore) e il 30 settembre (valore migliore). A consuntivo, il raggiungimento del valore migliore determina il pieno ottenimento dell'obiettivo (R).  
Un valore compreso tra il migliore e il peggiore determina il raggiungimento parziale dell'obiettivo (PR).  
Un valore al di sotto quello peggiore determina il mancato raggiungimento dell'obiettivo (NR).  
Può verificarsi il caso di obiettivi per i quali non è possibile e/o opportuno prevedere risultati parziali attesi. Per questi obiettivi non si configura la fattispecie dell'obiettivo parzialmente raggiunto. Questa situazione può essere rappresentata individuando per il parametro il solo valore migliore (colonna F).

## 5. Determinazione punteggi effettivi

Si ottiene per ciascun obiettivo moltiplicando i punti previsti (colonna C) per il punteggio relativo al grado di raggiungimento degli obiettivi (colonna I). Il risultato viene indicato nella colonna (J).

## 6. Determinazione punteggio effettivo finale obiettivi operativi (V1)

E' dato dalla somma dei punteggi relativi ai singoli obiettivi operativi (colonna J).

Tale punteggio può essere compreso in un intervallo tra 0 e 120 punti.

### 3.2. La valutazione delle competenze organizzative

Il secondo ambito di valutazione riguarda le competenze organizzative, ossia le caratteristiche individuali di un dirigente (capacità, conoscenza, valori e motivazioni) che, nello svolgimento della propria attività, contrassegnano lo stile di direzione, determinando in maniera decisiva il raggiungimento degli obiettivi operativi individuali e degli obiettivi generali dell'amministrazione.

Per effettuare tale valutazione, la Regione definisce un proprio modello delle competenze, che individua le competenze organizzative che descrivono gli stili di direzione attesi.

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) il quale elenca e descrive in modo organico e strutturato tutte le competenze ritenute potenzialmente utili dall'amministrazione, anche se non adatte/richieste alla singola risorsa valutata.

#### 3.2.1. Il modello delle competenze proposto

Il primo elemento del modello 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.

#### 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></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <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 **Dizionario delle competenze** è riportato nell'**Allegato 1**.

**Raggruppamenti omogenei e competenze organizzative sono le seguenti:**



### 3.2.2. I profili di competenza dei diversi ruoli dirigenziali

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 due profili: A e B. In caso di evidenti ed eccezionali inapplicabilità l'Organismo indipendente di valutazione può valutare la definizione profili individuali.

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

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

### 3.2.3 La graduazione delle competenze

Il terzo elemento del modello consiste nella definizione della graduazione delle competenze sulla base di indicatori comportamentali che descrivono “tipi ideali” di comportamenti manageriali.

Si propone una scala di cinque livelli volta a rilevare il contributo delle competenze organizzative ai risultati dell'amministrazione nei termini seguenti:

- contributo insufficiente
- contributo non pienamente sufficiente
- contributo pienamente sufficiente
- contributo buono
- contributo eccellente

Nel primo livello (contributo insufficiente) ricadono comportamenti che non sono allineati ai valori della Regione e che evidenziano quindi “in negativo” il possesso della competenza, mostrando caratteristiche individuali più o meno dissonanti rispetto a quelle richieste.

Nel secondo livello sono descritti comportamenti “non pienamente sufficienti” che, quindi, non corrispondono pienamente a quelli attesi in relazione al ruolo dirigenziale rivestito.

I comportamenti valutati positivamente sono invece descritti nei livelli successivi di intensità crescente: nel terzo e quarto livello sono descritti comportamenti, rispettivamente, “pienamente sufficienti” o “buoni” al ruolo, mentre nel quinto sono indicati comportamenti considerati “eccellenti”. Per quanto riguarda il livello “eccellente” può essere attribuito esclusivamente a fronte di situazioni caratterizzate da eccezionalità e assoluta distinzione.

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”.

### 3.2.4 Le fasi del processo di valutazione delle competenze comportamentali

Il processo di valutazione delle competenze vero e proprio si svolge attraverso le fasi seguenti:

- Fase 1: **Pianificazione e assegnazione del profilo di competenze**
- Fase 2: **Colloquio intermedio**
- Fase 3: **Valutazione finale**

Sul piano tecnico, la valutazione viene effettuata attraverso l'apposita scheda (**Scheda B – Valutazione delle competenze**) e secondo il percorso che segue.

### 1. Pianificazione e assegnazione del profilo di competenze

Questa fase del processo riguarda l'individuazione e l'assegnazione del profilo di competenze richiesto al singolo dirigente.

Vengono selezionate le competenze che costituiranno oggetto di valutazione all'interno di ciascun raggruppamento (colonna E) e, nel caso di profili personalizzati, viene attribuito un peso percentuale a ciascun raggruppamento corrispondente alla sua rilevanza relativa rispetto alla valutazione complessiva (scheda B - colonna D). La somma dei pesi attribuiti ai cinque raggruppamenti deve dare il totale di 100.

### 2. Colloquio intermedio

In occasione della valutazione intermedia degli obiettivi valutatore e dirigente effettuano un colloquio sull'andamento e sugli eventuali scostamenti rispetto al profilo di competenze attese e possono concordare eventuali azioni per migliorarlo.

### 3. Valutazione delle competenze

Nella fase di valutazione finale (scheda B - colonna G ), il valutatore esprime la valutazione sulle competenze selezionate, ed attribuisce il conseguente punteggio (scheda B - colonna H) secondo la seguente scala:

<b>Grado</b>	<b>Valutazione</b>	<b>Punteggio assoluto</b>
A	Contributo insufficiente	30
B	Contributo non pienamente sufficiente	50
C	Contributo pienamente sufficiente	60
D	Contributo buono	70
D+	Contributo più che buono	80
E	Contributo eccellente	100

Dopo aver valutato le singole competenze, il valutatore somma, raggruppamento per raggruppamento i punteggi corrispondenti ai gradi di intensità osservati (scheda B – colonna I). Tale somma va poi divisa per il numero di competenze selezionate nell'ambito del raggruppamento e si ottiene così il punteggio medio del raggruppamento (scheda B – colonna L).

La **determinazione del punteggio ponderato dei singoli raggruppamenti** (scheda B - colonna M) si ottiene moltiplicando il peso del raggruppamento (scheda B - colonne B, C o D) per la media del punteggio ottenuto dallo stesso (scheda B - colonna L).

La **determinazione del punteggio finale dei raggruppamenti (V2)** è data invece dalla somma dei punteggi ponderati relativi dei singoli raggruppamenti e può essere compreso in un intervallo tra 0 e 100 punti.

(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)	(G)	(H)	(I)	(L)	(M)
RAGGRUPPAMENTI	ASSEGNAZIONE E PESO RAGGRUPPAMENTO				Valutazione		Raggruppamento:			
	Profilo dirigenziale			Assegnazione delle competenze	intermedia	finale		Calcolo del punteggio		
	A	B	PERS		in linea, sopra, sotto le attese	Grado	P.ti assoluti	Punteggio totale	Punteggio medio	Punteggio ponderato
	DG-DC-VDC	DS-DST	da indicare	(sì/no)	(- = +)	A,B,C,D,D+, E	0-120	S di (G)	media di (G)	(g) * (B:C:D)
<b>Dinamismo cognitivo</b>	<b>20%</b>	<b>25%</b>	<b>0%</b>							
Creatività e soluzione dei problemi										
Sviluppo e trasferimento del sapere										
<b>Dinamismo realizzativo</b>	<b>15%</b>	<b>20%</b>	<b>0%</b>							
Tensione al risultato										
Iniziativa										
<b>Dinamismo relazionale</b>	<b>20%</b>	<b>15%</b>	<b>0%</b>							
orientamento integrato all'altro										
Comunicazione persuasiva										
Flessibilità										
<b>Dominio di sé</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>0%</b>							
Coerenza										
Sicurezza di sé ed equilibrio										
<b>Leadership</b>	<b>25%</b>	<b>20%</b>	<b>0%</b>							
Potenziamento e sviluppo collaboratori										
Gestione del potere formale										
Gestione della leadership di gruppo										
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>							<b>0,0</b>

### 3.3 La valutazione finale complessiva

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

#### (Scheda C – Valutazione di sintesi):

ruoli dirigenziali	Direttore Generale, Direttore Centrale, Vice Direttore centrale			Dirigenti di Servizio, Dirigenti di Staff		
	(a)	(b)	(c)	(b)	(c)	
Valutazione su obiettivi <b>max 120 punti</b>	Incidenza sulla valutazione finale <b>40%</b>	Valutazione risultati (Totale col. J sk A)	Valutazione finale (a)*(b) -	Incidenza sulla valutazione finale <b>60%</b>	Valutazione risultati (Totale col. J sk A)	Valutazione finale (a)*(b) -
Valutazione delle competenze <b>max 100 punti</b>	Incidenza sulla valutazione finale <b>60%</b>	Valutazione competenze (Totale col. G sk B)	Valutazione finale (a)*(b) -	Incidenza sulla valutazione finale <b>40%</b>	Valutazione competenze (Totale col. G sk B)	Valutazione finale (a)*(b) -
Valutazione finale della prestazione dirigenziale <b>max 108 punti (DC)</b> <b>max 112 punti (DS)</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 -

Si ribadisce che nell'ipotesi di piena rispondenza alle aspettative della prestazione dirigenziale, il punteggio previsto è di 100 punti.

In ogni caso, dopo la ponderazione delle due componenti, la valutazione finale non può superare i 108 punti per i dirigenti apicali ed a 112 punti per i rimanenti dirigenti.

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, può chiedere direttamente all'Organismo indipendente di valutazione, motivando adeguatamente entro termini prestabiliti, il riesame della valutazione effettuata.

In tal caso il l'Organismo indipendente di valutazione procede al riesame della valutazione tenendo conto delle motivazioni addotte e, ove lo ritenga acquisendo, in contraddittorio, le deduzioni del dirigente interessato.



#### **4. 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, 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;
- definisce la proposta di valutazione definitiva dei Direttori centrali e del Capo di Gabinetto da sottoporre alla Giunta regionale;
- approva eventuali proposte di variazione del quadro degli obiettivi in corso d'anno;
- su proposta motivata del valutatore, in caso di inapplicabilità dei profili standard prestabiliti per le competenze organizzative, può eccezionalmente autorizzare l'adozione di profili ad hoc;
- 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 dei dirigenti promuovendo, qualora ne ravvisi l'opportunità, i necessari interventi di aggiornamento.

*Presidente della Regione*

- Negozia gli obiettivi con il Direttore generale e lo valuta, sentita la Giunta regionale.

*Direttore Generale*

- Negozia gli obiettivi con i Direttori centrali e il Capo di Gabinetto, sentito il Presidente o l'assessore di riferimento;
- Propone la valutazione dei Direttori centrali e del Capo di Gabinetto all'Organismo indipendente di valutazione, sentito il Presidente o l'assessore di riferimento;

*Direttori Centrali*

- Negozano gli obiettivi con i Vicedirettori centrali, con i Dirigenti di Servizio e di staff, anche di quelli preposti ai Servizi della Presidenza, secondo le deleghe giuntali;
- Valutano i Vicedirettori centrali, nonché i Dirigenti di servizio e di staff, anche per quelli preposti ai Servizi della Presidenza, secondo le deleghe giuntali.

*Vicedirettori Centrali*

- Negozano gli obiettivi con i Dirigenti di Servizio e di staff assegnati all'Area, sentito il Direttore centrale;
- Valutano i Dirigenti di servizio e di staff assegnati all'Area, sentito il Direttore centrale.

### *Giunta Regionale*

- Approva il modello di valutazione della dirigenza;
- Esamina, ed eventualmente integra, i parametri di riferimento della valutazione proposti dall'Organismo indipendente di valutazione;
- 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.

## **5. Il collegamento con il sistema retributivo**

Si definisce una correlazione tra punteggio di valutazione e retribuzione di risultato secondo il seguente schema:

Fascia di punteggio	Fino a 50,00	Da 50,01 a 60,00	Da 60,01 a 80,00	Da 80,01 a 90,00	Da 90,01 a 100,00	Da 100,01 a max (108 o 112)
Retribuzione di risultato	Valutazione negativa	Retribuzione pari a 0	60% di X	80% di X	X	115% di X

## **6. Ulteriori elementi affini di valutazione**

Nell'ottica di un continuo miglioramento del sistema di valutazione, è possibile prevedere, in correlazione all'introduzione del piano della prestazione, la partecipazione di ulteriori soggetti da individuarsi fra:

- Colleghi Dirigenti
- Dipendenti
- Destinatari delle prestazioni (interni o esterni alla Regione)
- Principali stakeholder (altre istituzioni pubbliche e private)
- Il Dirigente stesso, tramite autovalutazione.

***IL DIZIONARIO DELLE COMPETENZE 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>	<b>25</b>
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>	<b>28</b>
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>	<b>30</b>
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>	<b>33</b>
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>	<b>36</b>
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 spiegarle 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 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

IL SEGRETARIO GENERALE

IL PRESIDENTE