

Allegato B3

Comportamenti organizzativi Dirigenti dell'Area delle Funzioni Centrali

DIRIGENTI AREA FUNZIONI CENTRALI

SEZIONE CONTRIBUTO/COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

COMPETENZA	DECLARATORIA	LIVELLI VALUTATIVI	
Pianificazione e controllo	Perseguire con motivazione, capacità e determinazione i risultati attesi, confrontando continuamente la propria attività con gli standard personali e/o di altri impegnandosi nel superare ogni ostacolo, anche di fronte a difficoltà e imprevisti; contribuire efficacemente alla <i>performance</i> complessiva dell'Amministrazione. Programmare l'uso delle risorse disponibili, per conseguire i risultati quantitativamente e qualitativamente adeguati alle attese, definendo l'ordine delle attività da svolgere in base alla loro importanza ed alle risorse disponibili. Definire i criteri di controllo ed effettuare le conseguenti verifiche sulle attività svolte.	1	È limitatamente impegnato nel conseguimento dei risultati e spesso cede di fronte a difficoltà operative.
		2	Si impegna nel conseguimento dei risultati attesi e cerca di superare le eventuali difficoltà operative. È in grado di definire sufficientemente le priorità e programma adeguatamente le attività da svolgere.
		3	Pianifica correttamente le attività da svolgere definendo ed attuando criteri di controllo efficaci che consentono di verificare l'efficiente utilizzo delle risorse disponibili. Offre un ottimo contributo alla <i>performance</i> complessiva dell'Amministrazione.
		4	Gestisce in modo eccellente i piani e i programmi, orientandoli all'efficiente. Conseguimento dei risultati attesi, anche attraverso l'uso ottimale di tutte le risorse disponibili, monitorando lo stato di avanzamento dei risultati con efficaci sistemi di controllo. Offre un eccellente contributo alla <i>performance</i> complessiva dell'Amministrazione.
COMPETENZA	DECLARATORIA	LIVELLI VALUTATIVI	
Innovazione organizzativa e digitalizzazione	Individuare le funzioni e le attività da svolgere, in rapporto ai risultati attesi tenendo conto delle risorse disponibili e, in particolare, dei tempi previsti. Individuare modalità operative più efficienti ed efficaci per il buon andamento della struttura. Agire senza lasciarsi condizionare da pregiudizi e/o vincoli operativi, manifestando una buona propensione a recepire nuovi stimoli ed opportunità. Promuovere o realizzare nuove metodologie e l'impiego di sistemi innovativi.	1	Ha una conoscenza limitata delle principali attività richieste alla propria unità organizzativa e, pur essendo in grado di individuare e correlare funzioni, attività, e risorse della propria UO, non riesce a gestire la struttura in modo efficiente in rapporto a scadenze e ottimizzazione. Manifesta adeguata motivazione nei confronti del proprio lavoro, ma offre contributi limitati al miglioramento delle attività quotidiane.
		2	Assicura lo svolgimento del proprio lavoro, Rispettando le procedure e perseguendo adeguati livelli di impiego delle risorse in rapporto ai risultati attesi. Offre contributi al miglioramento delle attività ed al funzionamento organizzativo, mostrando una adeguata Autonomia di giudizio, ma una limitata propensione al cambiamento.
		3	Assicura frequenti apporti concreti e fattibili allo sviluppo organizzativo ed individuale, scegliendo le modalità più utili per valorizzare il proprio intervento. Fornisce evidenti contributi al miglioramento organizzativo e dei rapporti di lavoro, manifestando apertura a nuovi stimoli ed opportunità e promuovendo nuove metodologie e strumenti innovative di buon impatto sull'operatività.

		4	Gestisce efficacemente il gruppo e consegue i risultati attesi con la piena fiducia, credibilità e consenso dei propri collaboratori che coinvolge sistematicamente in incontri finalizzati a rendere comprensibili e compatibili le aspettative individuali e le attese dell'Amministrazione. Promuove e/o realizza nuove metodologie di lavoro idonee ad assicurare il pieno sviluppo del settore di appartenenza, con particolare attenzione al funzionamento organizzativo della propria U.O. anche all'interno dell'Amministrazione.
COMPETENZA	DECLARATORIA	LIVELLI VALUTATIVI	
Gestione delle risorse umane	Analizzare periodicamente il profilo professionale dei collaboratori per verificarne l'adeguatezza rispetto alle esigenze, valorizzandone le competenze e valutandoli in maniera differenziata in relazione alle diverse <i>performance</i> degli stessi. Utilizzare appropriatamente le risorse disponibili (tempo, mezzi, persone,...), analizzando il processo di lavoro, proprio o di altri, adottando strategie di lavoro che valorizzino i contributi di tutti i collaboratori per conseguire i risultati attesi, favorendo l'integrazione di persone e/o processi organizzativi.	1	È limitatamente impegnato nella verifica dell'adeguatezza del livello professionale dei collaboratori, facendosi raramente carico di valorizzarne le competenze.
		2	Si impegna nell'analisi del processo di lavoro, ma non sempre riesce ad individuare soluzioni operative che valorizzino il contributo di tutti i componenti l'unità organizzativa di diretta responsabilità ed effettua la loro valutazione differenziata in misura scarsa.
		3	Presidia il corretto svolgimento di tutte le attività utilizzando le risorse necessarie ai risultati attesi. Correla funzioni e strumenti richiesti per presidiare i risultati della propria unità organizzativa, favorendo la condivisione degli obiettivi comuni e la crescita professionale dei propri collaboratori, anche attraverso la loro valutazione differenziata effettuata in misura congrua.
		4	Gestisce sapientemente attività, funzioni e risorse della propria unità organizzativa, finalizzandole al conseguimento degli obiettivi comuni. Consegue risultati eccellenti nella propria unità organizzativa attraverso un'efficace integrazione organizzativa e operativa di tutte le risorse disponibili, valorizzando le conoscenze e le competenze dei propri collaboratori, anche attraverso la loro valutazione differenziata effettuata in misura più che congrua.
COMPETENZA	DECLARATORIA	LIVELLI VALUTATIVI	
Leadership e problem solving	Comprendere le finalità dell'Amministrazione e le modalità di funzionamento del contesto organizzativo e operativo di riferimento, individuando nel complesso le risorse più idonee per garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Acquisire credibilità e consenso da parte del gruppo, nel perseguire i risultati attesi e superare eventuali difficoltà. Orientare i comportamenti altrui e conseguire i risultati attesi, attraverso fiducia ed apprezzamento per le proprie capacità di guida. Favorire, attraverso colloqui e riunioni, l'integrazione tra i collaboratori e l'Amministrazione, favorendo, da un lato, la soddisfazione dei bisogni e delle aspettative reciproci, dall'altro, la condivisione degli obiettivi comuni.	1	Conosce il funzionamento di base dell'Amministrazione e individua le principali variabili che possono incidere sul risultato tuttavia non è ancora in grado di acquisire un ruolo di orientamento costante ed autorevole. Individua alcune tra le possibili scelte decisionali a fronte di problemi semplici o di media complessità, ma non sempre pondera le alternative.
		2	È in grado di delineare un quadro di riferimento adeguato per il conseguimento dei risultati attesi, potendo contare sulla fiducia da parte dei propri collaboratori. Pondera le diverse alternative decisionali, circoscrivendo l'ambito della decisione sulla base di analisi preventive, ma formula in modo non sempre completo ed esaustivo le scelte ritenute convenienti che però spesso si limita a proporre.

	<p>Strutturare, con riferimento alla soluzione di un problema, un quadro di riferimento completo, che consenta la valutazione dei vantaggi e degli svantaggi di tutte le opzioni Possibili. Formulare, attraverso processi elaborativi, le linee di azione che possono favorire la scelta dell'opzione più vantaggiosa Farsi carico dei risultati attesi e dei potenziali rischi di ogni decisione, rispondendo direttamente di ogni scelta operativa che si è resa necessaria, gestendone ogni eventuale rischio o conseguenza.</p>	<p>3</p> <p>Orienta, in linea con il quadro di riferimento delineato, i comportamenti del gruppo verso il conseguimento dei risultati attesi, ottenendo la fiducia e il consenso dei propri collaboratori che anche nei momenti di difficoltà gli riconoscono la giusta autorevolezza.</p> <p>Analizza i vantaggi e gli svantaggi delle diverse opzioni decisionali, argomentando in modo accurato e proponendo responsabilmente scelte coerenti e convenienti.</p> <p>4</p> <p>Dirige efficacemente il gruppo di lavoro al fine di conseguire i risultati attesi con la piena fiducia, credibilità e consenso dei propri collaboratori che coinvolge sistematicamente in incontri finalizzati al fine di conciliare le aspettative individuali con le attese dell'Amministrazione.</p> <p>Delinea un quadro decisionale completo ed esaustivo, che utilizza per formulare scelte appropriate, di cui risponde direttamente anche per la gestione di rischi e per le conseguenze relative all'impatto organizzativo sulla propria UO e sull'Amministrazione.</p>
COMPETENZA	DECLARATORIA	LIVELLI VALUTATIVI
Comunicazione e cooperazione interistituzionale	<p>Comprendere opinioni ed esigenze diverse nelle relazioni interpersonali e organizzative</p> <p>Utilizzare ogni modalità di comunicazione per realizzare efficaci scambi informativi.</p> <p>Favorire la circolazione delle informazioni.</p> <p>Curare reti e relazioni come strumento di integrazione nei rapporti con gli utenti/interlocutori, sia esterni che interni.</p>	<p>1</p> <p>Si limita ad acquisire e "metabolizzare" le opinioni degli altri, non solo nei rapporti di lavoro ma anche in quelli interpersonali.</p> <p>2</p> <p>Rileva attentamente opinioni ed esigenze dei propri interlocutori ed è in grado di utilizzare modalità di interazione semplici per realizzare sufficienti rapporti interpersonali e/o organizzativi ed essere in sintonia con gli altri.</p> <p>3</p> <p>E costantemente attento alle opinioni ed esigenze dei propri interlocutori, scegliendo sempre le modalità di interazione più efficaci per consolidare i rapporti interpersonali e/o organizzativi.</p> <p>4</p> <p>Gestisce efficacemente i rapporti interpersonali ed organizzativi, sfrutta ogni occasione ed opportunità che gli si presenta, ma soprattutto favorisce la circolazione delle informazioni come principale strumento comunicazione e di integrazione con il contesto interno ed esterno e valorizza i rapporti puntando sui feedback di riscontro comunicativo.</p>
COMPETENZA	DECLARATORIA	LIVELLI VALUTATIVI
Iniziative formative	<p>Partecipare ad iniziative di formazione volte a rafforzare le competenze trasversali o <i>soft skills</i>, quelle relative alla valutazione della <i>performance</i>, alla gestione dei progetti e dei finanziamenti, nonché le competenze abilitanti processi di transizione digitale, ecologica e amministrativa.</p> <p>Rilevare le carenze formative del personale ed individuare i percorsi formativi adeguati al potenziamento delle competenze.</p> <p>Definire piani formativi individuali su tematiche di rilievo per lo sviluppo individuale e professionale.</p> <p>Coinvolgere i collaboratori nelle iniziative formative, mantenendo un dialogo costante in materia.</p>	<p>1</p> <p>Adempie in maniera limitata agli obblighi previsti in materia di formazione e dimostra scarso spirito d'iniziativa sul punto.</p> <p>2</p> <p>Assolve in pieno agli obblighi previsti in materia di formazione, ed è sufficientemente attento alle esigenze formative personali ed a quelle dei suoi collaboratori. Coinvolge regolarmente il personale nelle iniziative formative previste; redige e aggiorna i piani formativi individuali secondo le cadenze prescritte.</p> <p>3</p> <p>Partecipa alle iniziative formative in maniera proficua e cura la formazione dei suoi collaboratori, anche oltre il prescritto limite minimo di ore. È aperto al dialogo sui percorsi formativi da intraprendere, anche ai fini della redazione e aggiornamento dei piani formativi individuali; dedica attenzione allo sviluppo professionale personale e a quello dei</p>

4	<p>collaboratori.</p> <p>È costantemente attento alla cura delle esigenze formative personali ed a quelle dei suoi collaboratori. Tiene un dialogo attivo con il personale e ne individua puntualmente le carenze formative, anche al fine di redigere ed aggiornare in maniera precisa i piani formativi individuali. Supporta i collaboratori negli eventuali percorsi di auto-formazione o li indirizza verso percorsi di formazione interna e/o esterna al fine di potenziarne le competenze trasversali (<i>soft skills</i>) o quelle tecnico-professionali (<i>hard skills</i>). Ha spirito d'iniziativa ed elabora proposte innovative nell'ambito dello sviluppo e della crescita professionale.</p>	