

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

(Allegato alla delibera n. 109 UP approvata nella seduta del 31 gennaio 2014)

### **1. Premessa**

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

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

La valutazione della dirigenza, inserendosi in un quadro generale di valorizzazione delle competenze di tutto il personale e di miglioramento delle attività, che ha visto introdurre lo

strumento della valutazione a tutti i livelli, è pertanto strettamente connessa con l'attività di programmazione e con quella di formazione.

Il Regolamento di organizzazione ha infatti introdotto degli strumenti di programmazione delle attività volti ad individuare gli obiettivi, le priorità e le direttive generali per l'attività svolta dagli uffici: il Programma di legislatura, che definisce periodicamente gli obiettivi di gestione, le azioni e i progetti ad essi orientati nonché le risorse necessarie e il Programma delle attività, che contiene gli obiettivi assegnati ai dirigenti e costituisce il parametro della valutazione dei medesimi.

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

## 2. I contenuti della valutazione

L'articolo 33 del Regolamento di organizzazione degli uffici del Consiglio regionale prevede che le prestazioni e le competenze organizzative dei dirigenti sono soggette a valutazione annuale da parte dell'Ufficio di Presidenza, su proposta del Segretario generale, ai fini dello sviluppo professionale, dell'attribuzione degli incarichi e, secondo quanto previsto dai contratti di lavoro, della retribuzione di risultato. Per la suddetta valutazione l'Ufficio di Presidenza si avvale dell'Organismo indipendente di valutazione di cui all'articolo 33 bis del medesimo regolamento.

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

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

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

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

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

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

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

Considerato che il punteggio complessivo massimo è convenzionalmente fissato in **100 punti**, il peso dei due fattori valutativi è così articolato:

| <b>PROFILI DIRIGENZIALI</b>                                  | <b>RISULTATI<br/>ATTIVITA' SVOLTA</b> | <b>COMPORAMENTI<br/>ORGANIZZATIVI</b> | <b>TOTALE</b> |
|--|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------|
| SEGRETARIO GENERALE;<br>VICE SEGRETARIO COORDINATORE DI AREA | <b>40</b>                             | <b>60</b>                             | <b>100</b>    |
| DIRETTORE DI SERVIZIO  | <b>50</b>                             | <b>50</b>                             | <b>100</b>    |
| DIRETTORE DI STAFF   | <b>60</b>                             | <b>40</b>                             | <b>100</b>    |

### **3. Gli obiettivi**

Gli obiettivi sono individuati in raccordo con il Programma delle attività per l'anno di riferimento, approvato ai sensi dell'articolo 37, comma 2, del Regolamento di organizzazione e sulla base delle funzioni relative alla posizione dirigenziale ricoperta.

Gli obiettivi devono 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) e pertanto non sono da considerarsi obiettivi, ai fini della valutazione, le attività di carattere meramente routinario e 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.

#### 4. Le competenze organizzative

Le competenze sono definite sulla base dei seguenti comportamenti organizzativi, esposti nell'allegato competence profile (**allegato 1**) e diversificati a seconda delle differenti posizioni dirigenziali:

| COMPETENZE |   | SEGRETARIO GENERALE;<br>VICE<br>SEGRETARI | PESO      | DIRETTORI DI SERVIZIO |           | DIRETTORI DI STAFF | PESO      |
|------------|---|---|-----------|-----------------------|-----------|--------------------|-----------|
| 1          | COMPETENZE DI RELAZIONE                       |   | 10        |                       | 10        |                    | 10        |
| 2          | COMPETENZE MANAGERIALI                        |   | 10        |                       | 10        |                    |           |
| 3          | COMPETENZE DI EFFICACIA PERSONALE             |   | 10        |                       | 10        |                    | 10        |
| 4          | COMPETENZE D'INFLUENZA                        |   | 10        |                       |           |                    |           |
| 5          | COMPETENZE STRATEGICHE                        |   | 10        |                       |           |                    |           |
| 6          | COMPETENZE COGNITIVE e TECNICO -PROFESSIONALI |   |           |                       | 10        |                    | 10        |
| 7          | COMPETENZE DI REALIZZAZIONE e OPERATIVE       |   |           |                       | 10        |                    | 10        |
| 8          | COMPETENZE GENERALI                           |   | 10        |                       |           |                    |           |
|            |   | <b>TOTALE</b>                             | <b>60</b> | <b>TOTALE</b>         | <b>50</b> |                    | <b>40</b> |

Ogni competenza è valutabile con un punteggio massimo di **10 punti**, sulla base dei seguenti parametri:

**da 1 a 2:** INADEGUATO

**da 3 a 4:** SOLO PARZIALMENTE ADEGUATO

**da 5 a 6:** ADEGUATO

**da 7 a 8:** BUONO

**da 9 a 10:** OTTIMO

## 5. I soggetti della valutazione

- **L'Ufficio di Presidenza:** adotta la valutazione definitiva della dirigenza consiliare sulla base dell'istruttoria predisposta dall'Organismo indipendente di valutazione;

**L'Organismo indipendente di valutazione;** l'Ufficio di Presidenza si avvale di un Organismo indipendente di valutazione che esplica la propria attività:

- a) predisponendo, almeno annualmente, i parametri di riferimento della valutazione e relativi alla efficace ed efficiente gestione degli obiettivi;
- b) presentando detti parametri all'Ufficio di Presidenza, anche al fine della loro integrazione sulla base di eventuali osservazioni;
- c) curando direttamente l'informazione al dirigente interessato dei parametri di valutazione e degli obiettivi, generali e particolari;
- d) provvedendo ad un'attività di monitoraggio e di verifica periodica dello stato di raggiungimento degli obiettivi, anche al fine di apportare gli eventuali correttivi di gestione;
- e) proponendo, annualmente, la valutazione finale sull'operato dei dirigenti, sulla scorta della correlazione tra gli obiettivi da perseguire e le risorse umane, finanziarie e strumentali effettivamente rese disponibili;
- f) provvedendo, prima della definitiva formalizzazione della valutazione, anche parzialmente negativa, all'acquisizione, in contraddittorio, delle deduzioni del dirigente interessato;
- g) trasmettendo l'esito delle valutazioni all'ufficio competente per la sua conservazione nel fascicolo personale, al fine di tenerne conto nell'affidamento degli incarichi.

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

- **Il Segretario generale:** ai sensi dell'articolo 33, comma 1, e dell'articolo 22, comma 3, lettera n), del Regolamento di organizzazione, propone con proprio decreto all'Ufficio di Presidenza la valutazione, predisposta dall'Organismo di valutazione, del personale dirigenziale.

## **6. Le fasi del processo di valutazione**

### **Fase A - Assegnazione degli obiettivi e definizione delle competenze**

Il processo si avvia con la negoziazione degli obiettivi fra il Segretario generale e la dirigenza con il supporto dell'Organismo indipendente di valutazione. L'output di questa fase è costituito dagli obiettivi assegnati ai Vice Segretari di Area funzionale consiliare – struttura complessa – proseguendo 'a cascata', ai Direttori di Servizio.

L'Organismo indipendente di valutazione elabora pertanto, per ogni singolo dirigente, una scheda, recante:

- del peso di ogni singolo obiettivo;
- dell'indicatore di risultato;
- della scadenza prevista;
- delle attività previste per il conseguimento del risultato **(allegato 2, parte A);**

**- la definizione delle competenze (allegato 2, parte B).**

In sede di assegnazione degli obiettivi, l'Organismo indipendente di valutazione può prevedere, d'intesa col dirigente, la possibilità di coinvolgere nel procedimento di valutazione soggetti terzi, quali gli Organi consiliari, i singoli Consiglieri, gli Organi di garanzia, i collaboratori o uno stakeholder, dai quali acquisire elementi di valutazione.

La scheda viene consegnata a ciascun dirigente e da questi controfirmata.

### **Fase B – Monitoraggio delle attività**

L'attività di monitoraggio prevede delle verifiche periodiche sullo stato di raggiungimento degli obiettivi, attraverso l'acquisizione dai dirigenti della documentazione relativa all'attività svolta e degli altri elementi ritenuti utili, congiuntamente alle eventuali segnalazioni relative a criticità riscontrate ed alle conseguenti richieste di correttivi da apportare ad obiettivi, indicatori e scadenze.



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

### **Fase C - Valutazione degli obiettivi e delle competenze**

#### **I) Valutazione degli obiettivi**

L'Organismo indipendente di valutazione:

1. acquisisce dal dirigente una relazione in merito al conseguimento degli obiettivi;
2. acquisisce il questionario di auto - valutazione percepita compilato da ciascun valutando **(allegato 3)**, insieme ad ogni altro elemento utile (lettere, verbali, ecc);
3. svolge un colloquio di verifica auto-percettiva con il valutando in merito al raggiungimento degli obiettivi;
4. acquisisce il parere del Segretario generale su ciascun dirigente consiliare (Vice Segretari generali, Direttori di Servizio e Direttori di staff);
5. effettua una discussione su ogni valutando, inserendo nella scheda di valutazione gli elementi indicativi del livello di raggiungimento dell'obiettivo **(allegato 2, parte A)**;
6. attribuisce un punteggio espressivo del grado di raggiungimento dell'obiettivo sulla base della seguente tabella:

**Tab. 1) ATTRIBUZIONE DEI PUNTEGGI RELATIVI AL RAGGIUNGIMENTO DEI RISULTATI**

| <b>OBIETTIVO</b> | <b>PESO ATTRIBUITO ALL'OBIETTIVO</b> | <b>GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO (in percentuale)</b> | <b>PUNTEGGIO FINALE</b> |
|------------------|--------------------------------------|--|-------------------------|
| OBIETTIVO 1      |                                      |  |                         |
| OBIETTIVO 2      |                                      |  |                         |
| OBIETTIVO 3      |                                      |  |                         |
| <b>Totale</b>    |                                      |  |                         |

## **II) Valutazione delle competenze**

1. L'Organismo indipendente di valutazione, contestualmente alla valutazione degli obiettivi e con le modalità indicate ai punti 2, 3 e 4 della fase I), svolge le attività finalizzate alla valutazione delle competenze.
2. L'Organismo assegna, dopo una discussione su ogni singolo valutando, un punteggio da 1 a 10 per ogni fattore declinato nel competence profile e definisce il punteggio totale delle competenze **(allegato 2, parte B)**.

## **III) Valutazione dell'attività ordinaria di competenza delle strutture**

Il coinvolgimento di questo fattore nel processo di valutazione ha lo scopo di verificare annualmente il rendimento della struttura organizzativa di cui il dirigente è responsabile, relativamente all'attività istituzionale ordinaria, in una prospettiva di ottimizzazione dei risultati e della crescita dell'efficacia e della qualità dei servizi resi.

La valutazione si svolge con l'esame di una relazione annuale consuntiva, descrittiva dell'attività ordinaria della struttura di competenza che i dirigenti producono all'inizio dell'anno successivo a quello di riferimento.

Ciascun dirigente produce inoltre un documento relativo al ranking dei propri collaboratori su scala cardinale (da primo a ultimo). Parimenti il Segretario generale dovrà fornire un ranking dei dirigenti in una scala di valori cardinali nonché un giudizio da 0 a 100 sul grado di adempimento dell'attività ordinaria da parte dei singoli dirigenti.

L'Organismo indipendente di valutazione integra l'esame della relazione con una verifica a campione della documentazione relativa alle attività correnti, individuata in funzione delle attività tipiche dell'unità organizzativa interessata.

La valutazione dell'attività ordinaria di competenza delle strutture funge da elemento integratore del giudizio complessivo dell'Organismo indipendente di valutazione.

### **Fase D - Valutazione finale**

L'Organismo effettua una somma dei punteggi ricavati dalla valutazione degli obiettivi - fase C, I) - e dalla valutazione delle competenze - fase C, II) - sulla base della seguente tabella, inserita nella scheda di valutazione (**allegato 2, parte C**):

**Tab. 2) VALUTAZIONE FINALE**

| <b>PUNTEGGIO FINALE RELATIVO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI</b> | <b>PUNTEGGIO TOTALE DELLE COMPETENZE ORGANIZZATIVE</b> | <b>PUNTEGGIO TOTALE (somma dei due punteggi)</b> |
|--|--|--|
|  |  |  |

A seconda della fascia in cui si colloca il punteggio finale conseguito dal dirigente, vi sarà una corrispondenza con una valutazione finale, secondo la seguente tabella:

| <b>FASCIA DI PUNTEGGIO FINALE</b> |                | <b>VALUTAZIONE FINALE CORRISPONDENTE</b> |
|-----------------------------------|----------------|--|
| <b>DA PUNTI</b>                   | <b>A PUNTI</b> |  |
| 90,01                             | 100            | OTTIMO                                   |
| 80,01                             | 90             | BUONO                                    |
| 60,01                             | 80             | ADEGUATO                                 |
| 50,01                             | 60             | SOLO PARZIALMENTE ADEGUATO               |
| 0                                 | 50             | VALUTAZIONE NEGATIVA                     |

### **Fase E - Comunicazione degli esiti della valutazione**

Prima di formalizzare la proposta di valutazione, l'Organismo indipendente di valutazione incontra il singolo dirigente valutato al fine di illustrargli l'esito della valutazione, evidenziando i suoi punti di forza e le aree nelle quali deve concentrare la propria attenzione per il miglioramento.

Il dirigente, ove non concordi con la valutazione, entro 10 giorni dalla comunicazione, può presentare controdeduzioni e chiedere all'Organismo un riesame della valutazione, motivandola adeguatamente.

In tal caso l'Organismo indipendente di valutazione procede al riesame della valutazione.

## 7. Il collegamento con il sistema retributivo

Per i Direttori di Servizio e per i Direttori di staff le corrispondenze tra la valutazione finale e la percentuale di indennità di risultato corrisposta sono le seguenti:

| FASCIA DI PUNTEGGIO<br>FINALE |         | VALUTAZIONE FINALE<br>CORRISPONDENTE | PER I DIRETTORI DI SERVIZIO * |                             |
|-------------------------------|---------|--------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|
| DA PUNTI                      | A PUNTI |                                      | LIVELLO<br>RETRIBUTIVO        | INDENNITA' DI RISULTATO (%) |
| 90,01                         | 100     | OTTIMO                               | 1                             | 100%                        |
| 80,01                         | 90      | BUONO                                | 2                             | 80%                         |
| 60,01                         | 80      | ADEGUATO                             | 3                             | 60%                         |
| 50,01                         | 60      | SOLO PARZIALMENTE<br>ADEGUATO        |                               | 0                           |
| 0                             | 50      | VALUTAZIONE NEGATIVA                 |                               | 0                           |

Per gli incarichi di diritto privatistico, quali quelli di Segretario generale e di Vice Segretari generali, disciplinati dall'Allegato A al Regolamento di organizzazione degli uffici del Consiglio regionale, la retribuzione di risultato non è prevista.

Per i Vice Segretari generali coordinatori d'Area preposti a un Servizio, può essere previsto un trattamento economico accessorio – parte variabile- nella misura massima del 5% annuo lordo del trattamento economico di seconda fascia di cui alla delibera UP n. 41 del 12 settembre 2013, a titolo di retribuzione di risultato; in tal caso le corrispondenze tra valutazione finale e percentuale di indennità di risultato sono le medesime previste per i Direttori di Servizio e di staff (quindi il 100% di indennità di risultato consisterebbe appunto nel 5% annuo lordo del trattamento economico di seconda fascia dei dirigenti apicali consiliari).

## Le competenze per area

- ⇒ 1. Competenze **di relazione**
- ⇒ 2. Competenze **manageriali**
- ⇒ 3. Competenze **di efficacia personale**
- ⇒ 4. Competenze **d'influenza**
- ⇒ 5. Competenze **strategiche**
- ⇒ 6. Competenze **cognitive e tecnico-professionali**
- ⇒ 7. Competenze **di realizzazione e operative**
- ⇒ 8. Competenze **generali**

## 1. DI RELAZIONE

*E' la competenza che meglio definisce l'interazione del dirigente con altri soggetti nello svolgimento delle proprie attività. La capacità di interazione si manifesta verso i propri collaboratori, verso gli organi consiliari e verso l'esterno. Tale competenza si può definire anche come capacità di coordinamento, di motivazione del personale, di attenzione al coinvolgimento dell'utente interno ed esterno nell'attività e nei servizi consiliari.*

- **Sensibilità interpersonale**

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

- **Orientamento al cliente**

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

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

- **Capacità di comunicare**

Si intende la propensione alla ricerca e alla diffusione delle informazioni nonché delle conoscenze e dei risultati della propria attività, anche attraverso un confronto con i propri collaboratori, con le altre componenti dell'organizzazione e con i cittadini. E' quindi la propensione ad accogliere informazioni, suggerimenti e valutazioni altrui.

- **Capacità di lavorare in gruppo**

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

- **Interesse ai rapporti interpersonali**

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

### INDICATORI COMPORTAMENTALI

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

Non si pone dal punto di vista del destinatario del servizio e non cura la qualità delle relazioni interpersonali. Non adegua il proprio linguaggio a quello dell'interlocutore, sia interno che esterno.

Mette scarso impegno nel comprendere le necessità dei diversi clienti. Lavora in modo impreciso, superficiale ed approssimativo non fornendo con tempestività le prestazioni richieste.

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

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

Tende ad assumere con una certa frequenza atteggiamenti difensivistici trincerandosi dietro una formale attinenza alle norme. Fornisce le sue indicazioni rimanendo spesso ancorato al linguaggio convenzionale, senza tradurlo in termini chiari e comprensibili per il suo interlocutore.

La sua disponibilità è spesso limitata ad un'applicazione formalistica della procedura.

Poco incline a diffondere, condividere e motivare le ragioni dell'azione amministrativa.

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

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

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

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

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

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

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

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

Si integra efficacemente nei gruppi di lavoro ai quali partecipa.

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

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

Elabora e propone procedure finalizzate a migliorare, semplificare e adeguare la comunicazione verso i clienti interni ed esterni. Particolarmente attento a cogliere le aspettative latenti dei clienti, si adopera per dare risposte concrete che sappiano migliorare la qualità del servizio.

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



## 2. MANAGERIALI

*Questa categoria comprende le competenze necessarie alla gestione di risorse che costituiscono un fattore di sviluppo a livello della persona (ambito dello sviluppo professionale individuale) e dell'organizzazione.*

- **Capacità manageriale generale**

E' la capacità di focalizzare, sintetizzare e mettere in rapporto le proprie conoscenze con l'attività svolta e di applicare in modo adeguato le conoscenze delle normative, delle tecniche, degli strumenti ai fini di una adeguata risposta istituzionale nell'azione operativa.

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

Capacità di coinvolgere le persone in progetti delegati.

- **Capacità di far crescere gli altri**

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

- **Capacità di essere leader del gruppo**

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

- **Uso del potere formale. Autorevolezza**

Con tale capacità si intende l'esercizio appropriato del ruolo dirigenziale nella gestione degli obiettivi, nel controllo dei tempi, nella distribuzione dei compiti, nella gestione dei conflitti, nell'uso corretto delle regole per la gestione e la valutazione dei propri collaboratori.

- **Capacità di gestire un gruppo e cooperare**

Capacità di ricercare la collaborazione degli altri, promuovere e agevolare il lavoro di gruppo, condividendo con il gruppo le strategie sul futuro dell'organizzazione.

- **Capacità di guidare gli altri al cambiamento**

Capacità di sviluppare e promuovere programmi di cambiamento dell'organizzazione in generale o a livello della propria unità organizzativa per adeguare cultura, competenze, processi e organizzazione ai compiti istituzionali del Consiglio regionale e del contesto operativo di riferimento.

La capacità di sostenere il cambiamento si esprime attraverso adeguati strumenti di informazione, comunicazione e formazione.

- **Capacità di delegare**

Capacità di coinvolgimento dei propri collaboratori nel lavoro della propria unità organizzativa; tale capacità è rilevabile nelle modalità di ricorso alla delega in relazione ai profili dei collaboratori ed alla complessità delle attività. E' intesa inoltre come propensione a valorizzare il lavoro dei propri collaboratori.

## INDICATORI COMPORTAMENTALI

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Riesce, di norma a rendere la propria crescita professionale un'opportunità di sviluppo anche per tutti i suoi collaboratori e per l'intera area –settore, trasferendo in modo adeguato conoscenze, informazioni ed esperienze.

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

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

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

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

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

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

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

Orientato al lavoro di gruppo, promuove occasioni di confronto e condivisione tali che risultino indubbiamente efficaci per l'ottenimento di un'integrazione organizzativa e relazionale dei collaboratori. Valorizza le potenzialità e le risorse dei singoli, armonizzandole con le esigenze del gruppo. Valuta sistematicamente l'andamento complessivo dell'attività della propria struttura.

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

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

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

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

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

Tiene conto delle motivazioni e delle caratteristiche dei singoli, riuscendo ad armonizzarle con le necessità del gruppo e più in generale dell'organizzazione, ottimizzandone le ricadute economiche e finanziarie attraverso il migliore utilizzo delle risorse a disposizione.

### 3. DI EFFICACIA PERSONALE

*Capacità di mantenere una propria identità e un proprio stile di direzione e di assumere un comportamento adeguato e responsabile.*

- **Capacità di autocontrollo**  
Controllare le proprie emozioni in situazioni stressanti, reagire in modo costruttivo alle situazioni difficili o negative.
- **Fiducia in sé stessi**  
Credere nelle proprie possibilità, reagire agli insuccessi dimostrando tolleranza alla frustrazione.
- **Capacità di autovalutarsi**  
Sapere giudicare il proprio comportamento senza eccedere in autostima o disistima, in modo da scegliere i rischi e le responsabilità che si è in grado di affrontare
- **Capacità di essere flessibili**  
Capacità di lavorare e di adattamento alla più ampia gamma di situazioni, accettando facilmente i cambiamenti  
Capacità di lavorare efficacemente in un'ampia gamma di situazioni, anche caratterizzate da stress, con persone e gruppi diversi, adattando contenuti, approccio, aspettative, linguaggio e comportamenti e controllando costantemente le proprie azioni; capacità di rivedere criticamente e modificare attivamente le scelte fatte anche alla luce dei feedback ricevuti. Capacità di rispondere ai cambiamenti in atto nel contesto lavorativo, valutando le novità e le innovazioni come opportunità di crescita professionale, considerandone i potenziali vantaggi e benefici.

#### INDICATORI COMPORTAMENTALI

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

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

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

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

Nell'ambito del proprio spazio di responsabilità non avanza alcuna proposta di miglioramento.

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

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.

Di fronte a situazioni difficili manifesta segni di indecisione e insicurezza che si traducono in una scarsa propensione ad assumersi la responsabilità delle proprie decisioni. Spesso perciò ripropone soluzioni ripetitive, che non sempre consentono il raggiungimento dell'obiettivo assegnato.

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

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

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.

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.

### **Da 7 a 8 – 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.

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.

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

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.

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

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

## 4. COMPETENZE D'INFLUENZA

*Capacità di diventare punto di riferimento professionale e umano dei propri collaboratori e dell'ambiente lavorativo in generale.*

- **Tendenza a persuadere e influenzare gli altri**  
Svolgere un'azione efficace sugli altri, riuscendo a creare un seguito attraverso la persuasione.
- **Consapevolezza organizzativa**  
Conoscere l'organizzazione e le responsabilità di ciascuno, sapere identificare scenari futuri e gli eventuali adattamenti della struttura alle esigenze innovative.
- **Capacità di costruire relazioni con i collaboratori**  
Mantenere rapporti cordiali con le persone che possono contribuire al raggiungimento degli obiettivi lavorativi, ricercare e sviluppare i contatti informali con i collaboratori

### INDICATORI COMPORTAMENTALI

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

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

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

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 penalizzante, rendendo così la sua azione comunicativa poco incisiva ed efficace.

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

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, in modo tale da rispondere efficacemente alle esigenze dei diversi interlocutori.

Nelle situazioni di confronto in cui ci sono posizioni differenziate, dimostra di possedere disponibilità e capacità di ascolto sufficiente che lo facilitano nella costruzione dei presupposti negoziali e nella

costruzione di un clima di disponibilità e dialogo. Pur investendo energie negoziali, non sempre ricerca soluzioni in grado di corrispondere alle diverse esigenze in gioco.

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

### **Da 7 a 8 – 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 per i propri interlocutori. Tutto ciò, unitamente ad una buona capacità di ascolto, gli permette di ottenere l'attenzione e il consenso dei suoi interlocutori.

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

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

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

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.

## 5. STRATEGICHE

*Capacità di avere visioni di prospettiva, coniugando il contingente con il medio periodo ed individuando le priorità organizzative.*

- **Saper rischiare consapevolmente**  
Assumere decisioni equilibrate anche in situazioni caratterizzate da un ampio grado di imprevedibilità e di incertezza
- **Saper diagnosticare situazioni complesse**  
Capacità di “leggere” e identificare le situazioni ed i problemi semplici da quelli complessi e rilevanti, individuando le connessioni/relazioni tra gli elementi in gioco ed infine realizzando rappresentazioni schematiche, chiare e sintetiche; sapere prevederne le conseguenze
- **Saper pianificare e programmare nel medio e lungo periodo**  
Capacità di pianificare, gestire e controllare le attività inerenti la propria area di responsabilità o uno specifico ambito progettuale, attraverso l'utilizzo ottimale delle risorse umane, economiche e strumentali disponibili, in funzione degli obiettivi prefissati e nel rispetto dei vincoli esistenti (temporali, legislativi, ecc.). Capacità di prevenire picchi di carico operativo, valutando il grado di priorità degli obiettivi e distribuendo adeguatamente i carichi individuali di lavoro in funzione dell'assegnazione dei compiti ai propri collaboratori.
- **Saper apprendere dall'esperienza**  
Imparare dalle situazioni e mettere a frutto l'esperienza acquisita
- **Capacità di elaborare una nuova visione delle cose**  
Capacità di proporre idee e chiavi interpretative non riconducibili agli schemi usuali, di accogliere le sfide poste dalle situazioni problematiche con entusiasmo ed apertura, orientandosi più a capire “come” che a spiegare “perché non si può”.

### INDICATORI COMPORTAMENTALI

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

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

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

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

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



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

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

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

La sua azione in risposta alle situazioni critiche conclamate o potenziali; difetta in sistematicità ed organizzazione, risultando spesso non pienamente efficace.

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

Abbastanza attento e all'altezza della situazione, dimostra di saper reagire con sufficiente tempestività e lucidità agli imprevisti che intervengono nella propria area di responsabilità, facendosi raramente cogliere sorpreso o totalmente impreparato. Tende a cogliere i segnali anticipatori delle situazioni critiche che si prospettano nel contesto più prossimo al suo ambito di responsabilità, riuscendo ad attivarsi abbastanza tempestivamente riducendo l'importanza delle conseguenze negative degli eventi.

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

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

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

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

## 6. COGNITIVE E TECNICO-PROFESSIONALI

*E' quella competenza che, partendo dalla valutazione dei problemi, crea una o più ipotesi di percorso per la loro soluzione attraverso l'elaborazione di un programma o un piano di lavoro.*

*Tale competenza richiede l'utilizzo delle conoscenze, l'autoaggiornamento e la capacità di finalizzare queste ultime agli obiettivi previsti dal programma.*

- **Propensione all'analisi**

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

Capacità di selezione e valutazione dei problemi e dare ad essi un ordine di priorità attraverso un'attenta valutazione delle criticità e della rilevanza.

- **Propensione alla sintesi**

Capacità di fare sintesi sulla base di elementi ed informazioni ed alla luce di questo saper prevedere i fenomeni e prevenire i potenziali problemi.

- **Problem solving**

Ricerca in modo attivo la soluzione dei problemi, va diritto al sodo

- **Competenze tecnico-professionali specifiche riferite alla funzione**

Complessivamente, conoscere il proprio mestiere, possedere le competenze tecniche specifiche richieste dalla funzione

- **Competenze tecnico-professionali aspecifiche e generali**

Possedere sufficienti competenze generali di tipo tecnico-professionale che consentono di svolgere un ampio numero di funzioni

### INDICATORI COMPORTAMENTALI

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

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

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

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

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

Poco incline ad anticipare i problemi, si attiva solamente una volta che essi si sono manifestati in tutta la loro consistenza. Pur possedendo discrete conoscenze e poggiando su schemi interpretativi

accettabili, difetta in sistematicità rendendo la fase di inquadramento del problema non adeguatamente strutturata ed organica.

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

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

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

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

Procede con sufficiente sistematicità 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, le sue proposte risultano tutto sommato funzionali al superamento delle problematiche incontrate, e a volte tengono conto, integrandoli, anche dei contributi forniti dai propri collaboratori.

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

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

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

E' 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 efficacia anche situazioni di una certa complessità.

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

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

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

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

## 7. DI REALIZZAZIONE E OPERATIVE

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

- **Lavora per raggiungere i risultati stabiliti dalla direzione**  
Attitudine a perseguire il raggiungimento degli obiettivi assegnati secondo standard di qualità determinati e misurabili
- **Attenzione all'accuratezza e alla qualità**  
Controllare le informazioni, esigere la chiarezza nei ruoli, impegnarsi a rispettare gli standard di qualità nel proprio lavoro
- **Spirito d'iniziativa**  
Capacità di agire in modo propositivo senza essere sollecitati, di organizzare e gestire le risorse per reagire in anticipo alla manifestazione della criticità e per influenzare attivamente gli eventi, di esprimere proposte e soluzioni innovative, in coerenza con gli obiettivi aziendali, non predefinite da norme, da procedure e da un quadro generale di riferimento. Desiderio di ampliare le proprie conoscenze e propensione all'autosviluppo.
- **Tendenza a ricercare informazioni**  
Capacità di ricercare ed elaborare informazioni e dati appropriati, anche complessi, individuando le fonti più adeguate a soddisfare l'esigenza conoscitiva

### INDICATORI COMPORTAMENTALI

#### Da 1 a 2 - Comportamento inadeguato

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

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

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

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

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

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

Il suo atteggiamento non adeguatamente orientato al risultato finisce per avere ripercussioni anche sul gruppo dei collaboratori.

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

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

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

Pone al centro della propria azione il conseguimento degli obiettivi assegnati, ed agisce concretamente ed in modo strutturato nel tentativo di superare gli ostacoli che incontra. Si impegna per superare logiche di contrapposizione e/o di parte, cercando di coinvolgere colleghi e collaboratori nella definizione di azioni utili al raggiungimento degli obiettivi.

Cerca di attivarsi per diffondere nei propri collaboratori un atteggiamento di tensione al risultato che conduca ad interpretare i ruoli organizzativi in modo non rigido.

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

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

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

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).

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

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

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

E' 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 proattivo, per il

conseguimento di standard sempre più elevati; è distante da un'interpretazione restrittiva e formale del proprio ruolo.

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

## 8. GENERALI

*Capacità di interpretare il proprio ruolo apicale sia all'interno che all'esterno, divenendo punto di riferimento per autorevolezza dell'intera struttura, che riconosce in lui il capo. Capacità di esercitare il proprio mandato coerentemente con la missione attribuitagli.*

- **Gradimento della funzione**

Consapevolezza della propria responsabilità nello spendere all'esterno l'identità propria e della struttura.

- **Adeguatezza alla funzione**

Svolgimento di funzioni appropriate rispetto alle proprie capacità e al proprio ruolo.

### INDICATORI COMPORTAMENTALI

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

Agisce dimostrando poca sensibilità istituzionale e sociale per il proprio ruolo, utilizzando la propria posizione per mero esercizio di potere. Non si impegna in azioni di indirizzo a livello interno né di comunicazione positiva verso l'esterno.

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

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

Riproduce modelli di comportamento piuttosto obsoleti e ricorrenti, omettendo vincoli di ruolo caratterizzanti la sua funzione interna ed esterna.

Non dimostra capacità di confronto e di dialogo sui problemi generali, soffermandosi a dettagli irrilevanti e poco produttivi per l'immagine dell'istituzione.

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

Ha ben presenti i propri vincoli di ruolo conseguenti al ruolo apicale che ricopre. Si impegna sufficientemente in azioni comunicative dell'Istituzione verso l'esterno e di implementazione della mission verso l'interno.

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

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

Ha piena consapevolezza del ruolo che ricopre e delle conseguenze che la gestione dello stesso comporta in chiave istituzionale sia interna che esterna. Si proietta in azioni di comunicazione efficace sia nei confronti dei collaboratori che degli stakeholders coinvolti.

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

**Da 9 a 10 – Comportamento ottimo**

Ha piena consapevolezza dei propri vincoli di ruolo e delle conseguenze che essi comportano sul piano interno ed esterno. Agisce per incrementare la credibilità dell'Istituzione anche attraverso una costante, sistematica, coerente e programmata azione di intervento sulle strutture e sulle risorse umane.



## SCHEDA DI VALUTAZIONE

Periodo di riferimento

**Dirigente**

**Struttura**

**Articolazione della Struttura**

**Personale in servizio**

**OBIETTIVI**  
**(Peso complessivo 40/50)**

|                  |  |
|------------------|--|
| <b>Dirigente</b> |  |
|------------------|--|

**OBIETTIVO**

|                         |  |
|-------------------------|--|
| Descrizione             |  |
| Indicatore di risultato |  |
| Peso                    |  |
| Scadenza                |  |

|   |  |
|---|--|
| Data di effettivo raggiungimento dell'obiettivo |  |
|---|--|

**Attività necessarie al raggiungimento dell'obiettivo**

| Attività svolte per il conseguimento dell'obiettivo | Variazioni |
|---|------------|
|   |            |
|   |            |
|   |            |

|  |  |
|--|--|
| Grado di raggiungimento dell'obiettivo |  |
|--|--|

**COMPETENZE**  
**(Peso complessivo 60)**

|                  |  |
|------------------|--|
| <b>Dirigente</b> |  |
|------------------|--|

**SEGRETARIO GENERALE E VICE SEGRETARI**

| <b>DI RELAZIONE</b>  |                                     |                             |                          | <b>Peso 10</b>             |
|--|-------------------------------------|-----------------------------|--------------------------|----------------------------|
| <p>E' la competenza che meglio definisce l'interazione del dirigente con altri soggetti nello svolgimento delle proprie attività. La capacità di interazione si manifesta all'interno e all'esterno del Consiglio regionale, verso i propri collaboratori, verso gli organi consiliari e verso l'esterno. Tale competenza si può definire anche come capacità di coordinamento, di motivazione del personale, di attenzione al coinvolgimento dell'utente interno ed esterno nell'attività e nei servizi consiliari.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sensibilità interpersonale</li> <li>▪ Orientamento al cliente</li> <li>▪ Capacità di comunicare</li> <li>▪ Capacità di lavorare in gruppo</li> <li>▪ Interesse ai rapporti interpersonali</li> </ul> |                                     |                             |                          |                            |
| da 1 a 2<br><b>INADEGUATO</b>  | da 3 a 4<br><b>SOLO PARZ. ADEG.</b> | da 5 a 6<br><b>ADEGUATO</b> | da 7 a 8<br><b>BUONO</b> | da 9 a 10<br><b>OTTIMO</b> |
|  |                                     |                             |                          |                            |

| <b>MANAGERIALI</b>  |                                     |                             |                          | <b>Peso 10</b>             |
|---|-------------------------------------|-----------------------------|--------------------------|----------------------------|
| <p>Questa categoria comprende le competenze necessarie alla gestione di risorse che costituiscono un fattore di sviluppo a livello della persona (ambito dello sviluppo professionale individuale) e dell'organizzazione.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacità di far crescere gli altri</li> <li>▪ Capacità di essere leader del gruppo</li> <li>▪ Uso del potere formale. Autorevolezza</li> <li>▪ Capacità di gestire un gruppo e cooperare</li> <li>▪ Capacità di guidare gli altri al cambiamento</li> <li>▪ Capacità di delegare</li> <li>▪ Capacità manageriale generale</li> </ul> |                                     |                             |                          |                            |
| da 1 a 2<br><b>INADEGUATO</b>   | da 3 a 4<br><b>SOLO PARZ. ADEG.</b> | da 5 a 6<br><b>ADEGUATO</b> | da 7 a 8<br><b>BUONO</b> | da 9 a 10<br><b>OTTIMO</b> |
|   |                                     |                             |                          |                            |

| <b>DI EFFICACIA PERSONALE</b>   |                                     |                             |                          | <b>Peso 10</b>             |
|---|-------------------------------------|-----------------------------|--------------------------|----------------------------|
| <p>Capacità di mantenere una propria identità e un proprio stile di direzione e di assumere un comportamento adeguato e responsabile.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacità di autocontrollo</li> <li>▪ Fiducia in sé stessi</li> <li>▪ Capacità di autovalutarsi</li> <li>▪ Capacità di essere flessibili</li> </ul> |                                     |                             |                          |                            |
| da 1 a 2<br><b>INADEGUATO</b>   | da 3 a 4<br><b>SOLO PARZ. ADEG.</b> | da 5 a 6<br><b>ADEGUATO</b> | da 7 a 8<br><b>BUONO</b> | da 9 a 10<br><b>OTTIMO</b> |
|   |                                     |                             |                          |                            |

**COMPETENZE**  
**(Peso complessivo 60)**

| <b>D'INFLUENZA</b>  |                              |                      |                   | <b>Peso 10</b>      |
|---|------------------------------|----------------------|-------------------|---------------------|
| <p>Capacità di diventare punto di riferimento professionale e umano dei propri collaboratori e dell'ambiente lavorativo in generale.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tendenza a persuadere e influenzare gli altri</li> <li>▪ Consapevolezza organizzativa</li> <li>▪ Capacità di costruire relazioni con i collaboratori</li> </ul> |                              |                      |                   |                     |
| da 1 a 2<br>INADEGUATO  | da 3 a 4<br>SOLO PARZ. ADEG. | da 5 a 6<br>ADEGUATO | da 7 a 8<br>BUONO | da 9 a 10<br>OTTIMO |
|   |                              |                      |                   |                     |

| <b>STRATEGICHE</b>  |                              |                      |                   | <b>Peso 10</b>      |
|---|------------------------------|----------------------|-------------------|---------------------|
| <p>Capacità di avere visioni di prospettiva, coniugando il contingente con il medio periodo ed individuando le priorità organizzative.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Saper rischiare consapevolmente</li> <li>▪ Saper diagnosticare situazioni complesse</li> <li>▪ Saper pianificare e programmare nel medio e lungo periodo</li> <li>▪ Saper apprendere dall'esperienza</li> <li>▪ Capacità di elaborare una nuova visione delle cose</li> </ul> |                              |                      |                   |                     |
| da 1 a 2<br>INADEGUATO  | da 3 a 4<br>SOLO PARZ. ADEG. | da 5 a 6<br>ADEGUATO | da 7 a 8<br>BUONO | da 9 a 10<br>OTTIMO |
|   |                              |                      |                   |                     |

| <b>GENERALI</b>   |                              |                      |                   | <b>Peso 10</b>      |
|---|------------------------------|----------------------|-------------------|---------------------|
| <p>Capacità di interpretare il proprio ruolo apicale sia all'interno che all'esterno, divenendo punto di riferimento per autorevolezza dell'intera struttura, che riconosce in lui il capo. Capacità di esercitare il proprio mandato coerentemente con la missione attribuitagli.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gradimento della funzione</li> <li>▪ Adeguatezza alla funzione</li> </ul> |                              |                      |                   |                     |
| da 1 a 2<br>INADEGUATO  | da 3 a 4<br>SOLO PARZ. ADEG. | da 5 a 6<br>ADEGUATO | da 7 a 8<br>BUONO | da 9 a 10<br>OTTIMO |
|   |                              |                      |                   |                     |

|        |  |
|--------|--|
| Totale |  |
|--------|--|

**COMPETENZE**  
**(Peso complessivo 50)**

|                  |  |
|------------------|--|
| <b>Dirigente</b> |  |
|------------------|--|

**DIRETTORI DI SERVIZIO**

| <b>DI RELAZIONE</b>  |                              |                      |                   | <b>Peso 10</b>      |
|--|------------------------------|----------------------|-------------------|---------------------|
| <p>E' la competenza che meglio definisce l'interazione del dirigente con altri soggetti nello svolgimento delle proprie attività. La capacità di interazione si manifesta all'interno e all'esterno del Consiglio regionale, verso i propri collaboratori, verso gli organi consiliari e verso l'esterno. Tale competenza si può definire anche come capacità di coordinamento, di motivazione del personale, di attenzione al coinvolgimento dell'utente interno ed esterno nell'attività e nei servizi consiliari.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sensibilità interpersonale</li> <li>▪ Orientamento al cliente</li> <li>▪ Capacità di comunicare</li> <li>▪ Capacità di lavorare in gruppo</li> <li>▪ Interesse ai rapporti interpersonali</li> </ul> |                              |                      |                   |                     |
| da 1 a 2<br>INADEGUATO   | da 3 a 4<br>SOLO PARZ. ADEG. | da 5 a 6<br>ADEGUATO | da 7 a 8<br>BUONO | da 9 a 10<br>OTTIMO |
|  |                              |                      |                   |                     |

| <b>MANAGERIALI</b>  |                              |                      |                   | <b>Peso 10</b>      |
|---|------------------------------|----------------------|-------------------|---------------------|
| <p>Questa categoria comprende le competenze necessarie alla gestione di risorse che costituiscono un fattore di sviluppo a livello della persona (ambito dello sviluppo professionale individuale) e dell'organizzazione.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacità di sviluppare gli altri</li> <li>▪ Capacità di essere leader del gruppo</li> <li>▪ Uso del potere formale. Autorevolezza</li> <li>▪ Capacità di gestire un gruppo e cooperare</li> <li>▪ Capacità di guidare gli altri al cambiamento</li> <li>▪ Capacità di delegare</li> <li>▪ Capacità manageriale generale</li> </ul> |                              |                      |                   |                     |
| da 1 a 2<br>INADEGUATO  | da 3 a 4<br>SOLO PARZ. ADEG. | da 5 a 6<br>ADEGUATO | da 7 a 8<br>BUONO | da 9 a 10<br>OTTIMO |
|   |                              |                      |                   |                     |

| <b>DI EFFICACIA PERSONALE</b>   |                              |                      |                   | <b>Peso 10</b>      |
|---|------------------------------|----------------------|-------------------|---------------------|
| <p>Capacità di mantenere una propria identità e un proprio stile di direzione e di assumere un comportamento adeguato e responsabile.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacità di autocontrollo</li> <li>▪ Fiducia in sé stessi</li> <li>▪ Capacità di autovalutarsi</li> <li>▪ Capacità di essere flessibili</li> </ul> |                              |                      |                   |                     |
| da 1 a 2<br>INADEGUATO  | da 3 a 4<br>SOLO PARZ. ADEG. | da 5 a 6<br>ADEGUATO | da 7 a 8<br>BUONO | da 9 a 10<br>OTTIMO |
|   |                              |                      |                   |                     |

**COMPETENZE**  
**(Peso complessivo 50)**

| <b>COGNITIVE E TECNICO PROFESSIONALI</b>   |                              |                      |                   | <b>Peso 10</b>      |
|--|------------------------------|----------------------|-------------------|---------------------|
| <p>E' quella competenza che, partendo dalla valutazione dei problemi, crea una o più ipotesi di percorso per la loro soluzione attraverso l'elaborazione di un programma o un piano di lavoro.<br/>Tale competenza richiede l'utilizzo delle conoscenze, l'autoaggiornamento e la capacità di finalizzare queste ultime agli obiettivi previsti dal programma.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Propensione all'analisi</li> <li>▪ Propensione alla sintesi</li> <li>▪ Problem solving</li> <li>▪ Competenze tecnico-professionali specifiche riferite alla funzione</li> <li>▪ Competenze tecnico-professionali aspecifiche e generali</li> </ul> |                              |                      |                   |                     |
| da 1 a 2<br>INADEGUATO   | da 3 a 4<br>SOLO PARZ. ADEG. | da 5 a 6<br>ADEGUATO | da 7 a 8<br>BUONO | da 9 a 10<br>OTTIMO |
|  |                              |                      |                   |                     |

| <b>DI REALIZZAZIONE E OPERATIVE</b>  |                              |                      |                   | <b>Peso 10</b>      |
|--|------------------------------|----------------------|-------------------|---------------------|
| <p>E' quel tipo di competenza che fa riferimento alla capacità di condurre e concludere il lavoro. Nella realizzazione si considera il modo in cui sia i progetti che l'insieme delle attività di lavoro e degli obiettivi vengono perseguiti e realizzati. Non è quindi rilevante, in modo esclusivo, il semplice raggiungimento degli obiettivi, ma anche "come" questi ultimi vengono raggiunti e quali sono le modalità utilizzate per il loro conseguimento.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lavora per raggiungere i risultati stabiliti dalla direzione</li> <li>▪ Attenzione all'accuratezza e alla qualità</li> <li>▪ Spirito d'iniziativa</li> <li>▪ Tendenza a ricercare informazioni</li> </ul> |                              |                      |                   |                     |
| da 1 a 2<br>INADEGUATO   | da 3 a 4<br>SOLO PARZ. ADEG. | da 5 a 6<br>ADEGUATO | da 7 a 8<br>BUONO | da 9 a 10<br>OTTIMO |
|  |                              |                      |                   |                     |

|        |  |
|--------|--|
| Totale |  |
|--------|--|

**COMPETENZE**  
**(Peso complessivo 40)**

|                  |  |
|------------------|--|
| <b>Dirigente</b> |  |
|------------------|--|

**DIRETTORI DI STAFF**

| <b>DI RELAZIONE</b>  |                              |                      |                   | <b>Peso 10</b>      |
|--|------------------------------|----------------------|-------------------|---------------------|
| <p>E' la competenza che meglio definisce l'interazione del dirigente con altri soggetti nello svolgimento delle proprie attività. La capacità di interazione si manifesta all'interno e all'esterno del Consiglio regionale, verso i propri collaboratori, verso gli organi consiliari e verso l'esterno. Tale competenza si può definire anche come capacità di coordinamento, di motivazione del personale, di attenzione al coinvolgimento dell'utente interno ed esterno nell'attività e nei servizi consiliari.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sensibilità interpersonale</li> <li>▪ Orientamento al cliente</li> <li>▪ Capacità di comunicare</li> <li>▪ Capacità di lavorare in gruppo</li> <li>▪ Interesse ai rapporti interpersonali</li> </ul> |                              |                      |                   |                     |
| da 1 a 2<br>INADEGUATO   | da 3 a 4<br>SOLO PARZ. ADEG. | da 5 a 6<br>ADEGUATO | da 7 a 8<br>BUONO | da 9 a 10<br>OTTIMO |
|  |                              |                      |                   |                     |

| <b>DI EFFICACIA PERSONALE</b>   |                              |                      |                   | <b>Peso 10</b>      |
|---|------------------------------|----------------------|-------------------|---------------------|
| <p>Capacità di mantenere una propria identità e un proprio stile di direzione e di assumere un comportamento adeguato e responsabile.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacità di autocontrollo</li> <li>▪ Fiducia in sé stessi</li> <li>▪ Capacità di autovalutarsi</li> <li>▪ Capacità di essere flessibili</li> </ul> |                              |                      |                   |                     |
| da 1 a 2<br>INADEGUATO  | da 3 a 4<br>SOLO PARZ. ADEG. | da 5 a 6<br>ADEGUATO | da 7 a 8<br>BUONO | da 9 a 10<br>OTTIMO |
|   |                              |                      |                   |                     |

**COMPETENZE**  
**(Peso complessivo 40)**

| <b>COGNITIVE E TECNICO PROFESSIONALI</b>   |                              |                      |                   | <b>Peso 10</b>      |
|--|------------------------------|----------------------|-------------------|---------------------|
| <p>E' quella competenza che, partendo dalla valutazione dei problemi, crea una o più ipotesi di percorso per la loro soluzione attraverso l'elaborazione di un programma o un piano di lavoro.<br/>Tale competenza richiede l'utilizzo delle conoscenze, l'autoaggiornamento e la capacità di finalizzare queste ultime agli obiettivi previsti dal programma.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Propensione all'analisi</li> <li>▪ Propensione alla sintesi</li> <li>▪ Problem solving</li> <li>▪ Competenze tecnico-professionali specifiche riferite alla funzione</li> <li>▪ Competenze tecnico-professionali aspecifiche e generali</li> </ul> |                              |                      |                   |                     |
| da 1 a 2<br>INADEGUATO   | da 3 a 4<br>SOLO PARZ. ADEG. | da 5 a 6<br>ADEGUATO | da 7 a 8<br>BUONO | da 9 a 10<br>OTTIMO |
|  |                              |                      |                   |                     |

| <b>DI REALIZZAZIONE E OPERATIVE</b>  |                              |                      |                   | <b>Peso 10</b>      |
|--|------------------------------|----------------------|-------------------|---------------------|
| <p>E' quel tipo di competenza che fa riferimento alla capacità di condurre e concludere il lavoro. Nella realizzazione si considera il modo in cui sia i progetti che l'insieme delle attività di lavoro e degli obiettivi vengono perseguiti e realizzati. Non è quindi rilevante, in modo esclusivo, il semplice raggiungimento degli obiettivi, ma anche "come" questi ultimi vengono raggiunti e quali sono le modalità utilizzate per il loro conseguimento.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lavora per raggiungere i risultati stabiliti dalla direzione</li> <li>▪ Attenzione all'accuratezza e alla qualità</li> <li>▪ Spirito d'iniziativa</li> <li>▪ Tendenza a ricercare informazioni</li> </ul> |                              |                      |                   |                     |
| da 1 a 2<br>INADEGUATO   | da 3 a 4<br>SOLO PARZ. ADEG. | da 5 a 6<br>ADEGUATO | da 7 a 8<br>BUONO | da 9 a 10<br>OTTIMO |
|  |                              |                      |                   |                     |

|        |  |
|--------|--|
| Totale |  |
|--------|--|



**VALUTAZIONE FINALE**

|                  |  |
|------------------|--|
| <b>Dirigente</b> |  |
|------------------|--|

**Tab. 1) ATTRIBUZIONE DEI PUNTEGGI RELATIVI AL RAGGIUNGIMENTO DEI RISULTATI**

| OBIETTIVO     | PESO ATTRIBUITO ALL'OBIETTIVO | GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO (in percentuale) | PUNTEGGIO FINALE |
|---------------|-------------------------------|---|------------------|
| Obiettivo 1   |                               |   |                  |
| Obiettivo 2   |                               |   |                  |
| Obiettivo 3   |                               |   |                  |
| <b>Totale</b> |                               |   |                  |

**Tab. 2) VALUTAZIONE FINALE**

| PUNTEGGIO FINALE RELATIVO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI | PUNTEGGIO TOTALE DELLE COMPETENZE ORGANIZZATIVE | PUNTEGGIO TOTALE (somma dei due punteggi) |
|---|---|---|
|   |   |   |

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

TRIESTE,

Il Dirigente

\_\_\_\_\_

L'ORGANISMO di VALUTAZIONE del CONSIGLIO REGIONALE

| FASCIA DI PUNTEGGIO FINALE |         | VALUTAZIONE FINALE CORRISPONDENTE | PER I DIRETTORI DI SERVIZIO * |                             |
|----------------------------|---------|-----------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|
| DA PUNTI                   | A PUNTI |                                   | LIVELLO RETRIBUTIVO           | INDENNITA' DI RISULTATO (%) |
| 91                         | 100     | OTTIMO                            | 1                             | 100%                        |
| 81                         | 90      | BUONO                             | 2                             | 80%                         |
| 61                         | 80      | ADEGUATO                          | 3                             | 60%                         |
| 51                         | 60      | SOLO PARZIAL. ADEGUATO            |                               | 0                           |
| 0                          | 50      | VALUTAZIONE NEGATIVA              |                               | 0                           |

Per gli incarichi di diritto privatistico, disciplinati dall'All. A al Regolamento di organizzazione degli uffici del Consiglio regionale, non è prevista la retribuzione di risultato.

Per i Vice Segretari generali coordinatori d'Area preposti a un Servizio, può essere previsto a titolo di retribuzione di risultato un trattamento economico accessorio – parte variabile- nella misura massima del 5% annuo lordo del trattamento economico di seconda fascia di cui alla delibera UP n. 41/2013.



All'Organismo di valutazione  
del Consiglio regionale  
SEDE

## QUESTIONARIO DI AUTO-VALUTAZIONE PERCEPITA

- periodo di riferimento -

**Dirigente**

**Struttura**

**VALUTAZIONE FINALE**

**PRIMA PARTE**

**AUTO – VALUTAZIONE RELATIVA AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI PREVISTI**

**OBIETTIVO**

|                         |  |
|-------------------------|--|
| Descrizione             |  |
| Indicatore di risultato |  |
| Peso                    |  |
| Scadenza                |  |

|   |  |
|---|--|
| Data di effettivo raggiungimento dell'obiettivo |  |
|---|--|

| Attività svolte per il conseguimento dell'obiettivo | Variazioni |
|---|------------|
|   |            |
|   |            |
|   |            |

|                       |  |
|-----------------------|--|
| Criticità riscontrate |  |
|                       |  |

|   |  |
|---|--|
| Grado di raggiungimento dell'obiettivo percepito dal Dirigente (in percentuale) |  |
|---|--|

## **SECONDA PARTE**

### **SEZIONE A - ATTIVITA' ORDINARIA**

Indicare sinteticamente tutte le competenze ordinariamente spettanti alla propria struttura:

Grado di adempimento dell'attività ordinaria percepito dal Dirigente (scala 0 - 100)

Motivazione del giudizio auto-percettivo sull'adempimento dell'attività ordinaria:

## SEZIONE B – ORGANIZZAZIONE E MOTIVAZIONE DEL PERSONALE

### INTERVENTI PER LA CRESCITA PROFESSIONALE DEL PERSONALE ATTIVATI

| TIPOLOGIA                |   | NUMERO | NUMERO DI DIPENDENTI PARTECIPANTI | DESCRIZIONE |
|--------------------------|---|--------|-----------------------------------|-------------|
| <input type="checkbox"/> | Gruppi di lavoro istituiti nell'ambito della Sua Struttura                            |        |                                   |             |
| <input type="checkbox"/> | Gruppi di lavoro interstrutturali   |        |                                   |             |
| <input type="checkbox"/> | Piani di lavoro formali e/o informali, ma comunque documentati                        |        |                                   |             |
| <input type="checkbox"/> | Focus group   |        |                                   |             |
| <input type="checkbox"/> | Riunioni formali e/o informali di organizzazione della Struttura di riferimento       |        |                                   |             |
| <input type="checkbox"/> | Partecipazione dei propri dipendenti alla realizzazione di obiettivi interstrutturali |        |                                   |             |
| <input type="checkbox"/> | Corsi di formazione da Lei proposti per i dipendenti assegnati alla Sua Struttura     |        |                                   |             |
| <input type="checkbox"/> | Riunioni di approfondimento su tematiche specifiche                                   |        |                                   |             |
| <input type="checkbox"/> | Altro (indicare)  |        |                                   |             |

## **TERZA PARTE**

### **AUTO - VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE ORGANIZZATIVE**

| <b>SEGRETARIO GENERALE; VICE SEGRETARI</b> |                     |
|--|---------------------|
| <b>COMPETENZE</b>                          | <b>definizione*</b> |
| COMPETENZE DI RELAZIONE                    |                     |
| COMPETENZE MANAGERIALI                     |                     |
| COMPETENZE DI EFFICACIA PERSONALE          |                     |
| COMPETENZE D'INFLUENZA                     |                     |
| COMPETENZE STRATEGICHE                     |                     |
| COMPETENZE GENERALI                        |                     |

\*Indicare per ciascuna competenza organizzativa una definizione tra le seguenti:

- a) CRITICO
- b) DEBOLE
- c) ADEGUATO
- d) BUONO
- e) PUNTO DI FORZA

**N.B.: si raccomanda di diversificare le definizioni tra le singole competenze organizzative non essendo consentito un giudizio "flat" sulle medesime.**

| <b>DIRETTORI DI SERVIZIO</b>                 |                     |
|--|---------------------|
| <b>COMPETENZE</b>                            | <b>definizione*</b> |
| COMPETENZE DI RELAZIONE                      |                     |
| COMPETENZE MANAGERIALI                       |                     |
| COMPETENZE DI EFFICACIA PERSONALE            |                     |
| COMPETENZE COGNITIVE e TECNICO-PROFESSIONALI |                     |
| COMPETENZE di REALIZZAZIONE e OPERATIVE      |                     |

\*Indicare per ciascuna competenza organizzativa una definizione tra le seguenti:

- f) CRITICO
- g) DEBOLE
- h) ADEGUATO
- i) BUONO
- j) PUNTO DI FORZA

**N.B.: si raccomanda di diversificare le definizioni tra le singole competenze organizzative non essendo consentito un giudizio "flat" sulle medesime.**

| <b>DIRETTORI DI STAFF</b>                    |                     |
|--|---------------------|
| <b>COMPETENZE</b>                            | <b>definizione*</b> |
| COMPETENZE DI RELAZIONE                      |                     |
| COMPETENZE DI EFFICACIA PERSONALE            |                     |
| COMPETENZE COGNITIVE e TECNICO-PROFESSIONALI |                     |
| COMPETENZE di REALIZZAZIONE e OPERATIVE      |                     |

\*Indicare per ciascuna competenza organizzativa una definizione tra le seguenti:

- k) CRITICO
- l) DEBOLE
- m) ADEGUATO
- n) BUONO
- o) PUNTO DI FORZA

**N.B.: si raccomanda di diversificare le definizioni tra le singole competenze organizzative non essendo consentito un giudizio "flat" sulle medesime.**



## **QUARTA PARTE**

|  |
|--|
| INDAGINE SULLA MOTIVAZIONE E SODDISFAZIONE PROFESSIONALE |
|--|

|  |  |
|--|--|
| Giudizio del Dirigente sulla auto-percezione della motivazione del proprio lavoro (scala 1-10) |  |
|--|--|

|  |  |
|--|--|
| Giudizio del Dirigente sulla propria soddisfazione professionale (scala 1-100) |  |
|--|--|

|  |
|--|
| INDICAZIONI DI EVENTUALI ESIGENZE DI CARATTERE ORGANIZZATIVO E/O FORMATIVO |
|--|

|                      |
|----------------------|
| Interventi formativi |
|----------------------|

|                         |
|-------------------------|
| Modifiche organizzative |
|-------------------------|

|                |              |
|----------------|--------------|
|                | Il Dirigente |
|                |              |
| Trieste, _____ | _____        |