

# DIZIONARIO DIRIGENTI

## COMPETENZE MANAGERIALI (18 di cui distintive 6)

### VALUTAZIONE COMPETENZA

| AREA         | COMPETENZA<br>DISTINTIVA<br>(D) | COMPETENZA                           | DESCRIZIONE GENERICA   | LA COMPETENZA SI ESPRIME CON I SEGUENTI<br>COMPORTEMENTI:  | E' un punto di<br>debolezza | Necessita di<br>miglioramento | Soddisfa le<br>aspettative | E' un punto<br>di forza |
|--------------|---------------------------------|--------------------------------------|--|--|-----------------------------|-------------------------------|----------------------------|-------------------------|
| Relazionale  |                                 | <b>1. Persuasività e Influenza</b>   | Capacità di influenzare e persuadere le/gli altre/i finalizzato a coinvolgerle/i o indurle/i a portare a termine un impegno o un progetto  | Influenza le persone ed è persuasiva/o nei confronti delle/gli altre/i<br>Orienta l'attività altrui apportando prestigio per la propria organizzazione<br>Utilizza tecniche varie di persuasione fra cui: utilizzare dati e informazioni, sottolineare i vantaggi per le/gli altre/i, ricorrere ad esempi concreti, sussidi visivi o dimostrazioni, fare appello alla ragione e alla logica  |                             |                               |                            |                         |
|              |                                 | <b>2. Sensibilità interpersonale</b> | Capacità di capire le/gli altre/i, ascoltare attentamente e capire, sensibilità verso le/gli altre/i, comprensione dei sentimenti altrui e comprensione della diversità  | È sensibile nei confronti di bisogni, motivazioni, interessi e punti di vista altrui<br>Individua punti di forza e criticità delle/gli altre/i<br>Capisce il comportamento altrui  |                             |                               |                            |                         |
|              |                                 | <b>3. Fare networking</b>            | Capacità di creare e mantenere una rete di relazioni significative con superiori e collaboratrici/ori, stakeholders e altri enti/organizzazioni pubbliche e private, utili a migliorare la propria attività e creare valore pubblico   | Realizza e mantiene relazioni inter-istituzionali per garantire il raggiungimento degli obiettivi impegnandosi ad arricchire il network con superiori/collaboratrici/ori, stakeholders e altre organizzazioni pubbliche/private<br>Rappresenta l'Ente in modo autorevole e condivide e diffonde le informazioni e le conoscenze all'esterno in linea con le politiche e le strategie dell'Ente<br>Ha consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'Ente, crea e mantiene relazioni positive all'interno dell'organizzazione dell'Ente orientate alla fiducia e alla collaborazione, manifesta, sia all'interno sia all'esterno, un forte senso di appartenenza |                             |                               |                            |                         |
|              |                                 | <b>4. Gestione dei conflitti</b>     | Capacità di favorire il benessere organizzativo, di prevenire discriminazioni di qualsiasi genere e l'insorgere di conflitti, e di gestirli con efficacia, qualora si manifestino, e di mantenere comportamenti equilibrati e adeguati al contesto lavorativo                          | Favorisce il benessere organizzativo e previene la discriminazione di qualsiasi genere all'interno della propria struttura, tenendo conto del punto di vista delle/i colleghe/i/collaboratrici/ori e trovando soluzioni il più possibile condivise<br>Cerca di prevenire i conflitti che possono insorgere e, qualora si manifestino, li gestisce efficacemente enfatizzando i punti di contatto piuttosto che quelli di disaccordo<br>Ascolta e rispetta tutti i punti di vista negoziando una soluzione reciprocamente vantaggiosa che tutte/i o la maggior parte possano accettare  |                             |                               |                            |                         |
|              |                                 | <b>5. Gestione dello stress</b>      | Capacità di rispondere a situazioni lavorative di conflitto, pressione, crisi, incertezza con spirito costruttivo, calma e lucidità orientando la gestione delle attività, dei tempi, delle risorse mantenendo sempre la qualità della prestazione rispetto agli obiettivi programmati | Controlla i propri comportamenti in situazioni di lavoro, conflitto, pressione, crisi, incertezza mantenendo un atteggiamento adeguato ed equilibrato nei confronti dei superiori/colleghe/i/collaboratrici/ori/utenti<br>Individua le strategie più opportune per rispondere alle situazioni di lavoro, conflitto, pressione, crisi, incertezza supportando le/i colleghe/i, intervenendo sull'ambiente di lavoro, migliorando la propria gestione del tempo, lavorando sulla delega e sull'assertività<br>Impara a gestire le proprie reazioni/risposte dando il giusto peso alle situazioni, non facendosi travolgere dall'ansia e dai pensieri negativi        |                             |                               |                            |                         |
| Realizzativa |                                 | <b>6. Orientamento al risultato</b>  | Capacità di lavorare bene e di misurarsi con standard di eccellenza. Impegno a migliorare, orientamento all'efficienza e all'efficacia, all'affidabilità, allo sforzo per superare obiettivi fissati. Tentativo di fare qualcosa di innovativo   | Rivede i processi e i modelli di lavoro della propria struttura, in funzione di un approccio agile dell'organizzazione finalizzato ad un miglioramento quantitativo e qualitativo delle attività/servizi<br>Misura i propri risultati e quelli degli altri, riflette in una continua tensione al miglioramento. Analizza redditività e rischi<br>Fissa obiettivi specifici e sfidanti abbinandoli alle persone giuste comprendendone le capacità   |                             |                               |                            |                         |
|              |                                 | <b>7. Spirito di iniziativa</b>      | Capacità ad agire, a fare più di quanto sia richiesto dal proprio ruolo, allo scopo di cogliere nuove opportunità o di predisporre ad affrontare nuovi problemi  | Coglie le opportunità quando si presentano<br>Va oltre i limiti della propria autorità formale, gestisce le difficoltà efficacemente e rapidamente<br>Porta a termine incarichi o realizza obiettivi con tenacia e persistenza lavorando senza posa  |                             |                               |                            |                         |
|              |                                 | <b>8. Distance Manager</b>           | Capacità di gestire una squadra ibrida a distanza sfruttando le tecnologie informatiche e la comunicazione   | Aggiorna le proprie competenze digitali. Promuove lo sviluppo e il consolidamento di nuove competenze digitali nelle/i proprie/i collaboratrici/ori<br>Utilizza gli strumenti tecnologici disponibili per ottimizzare la collaborazione e la comunicazione a distanza<br>Coordina le attività in maniera condivisa e fa circolare la conoscenza e le informazioni nella squadra di lavoro per orientarle all'obiettivo   |                             |                               |                            |                         |

| AREA        | COMPETENZA<br>DISTINTIVA<br>(D) | COMPETENZA   | DESCRIZIONE GENERICA  | LA COMPETENZA SI ESPRIME CON I SEGUENTI<br>COMPORTEMENTI:  | E' un punto di<br>debolezza | Necessita di<br>miglioramento | Soddisfa le<br>aspettative | E' un punto<br>di forza |
|-------------|---------------------------------|--|---|--|-----------------------------|-------------------------------|----------------------------|-------------------------|
|             |                                 |  |   | <p>Effettua attentamente la rendicontazione delle proprie attività e di quelle delle/i proprie/i collaboratrici/ori, al fine di garantire la massima trasparenza nello svolgimento dei servizi e nella gestione delle risorse a disposizione</p> <p>Assume un ruolo operativo o decisionale nello svolgimento di un determinato progetto/obiettivo</p>   |                             |                               |                            |                         |
| Manageriale | D                               | <b>9. Innovazione per promuovere il cambiamento</b>                            | Capacità di cogliere positivamente i cambiamenti, favorendo e stimolando costantemente la revisione dei processi, attività e servizi in una logica di miglioramento continuo e incoraggiando le/gli altre/i a vivere il cambiamento come un'opportunità   | <p>Coglie il cambiamento come elemento costruttivo del lavoro e incoraggia le/i collaboratrici/ori o pari a viverlo come un'opportunità</p> <p>Incoraggia e supporta l'adozione di nuove procedure e strumenti di lavoro (anche tecnologiche) per migliorare i processi di lavoro</p> <p>Raccoglie sistematicamente le informazioni, le analizza per proporre soluzioni alternative e innovative e cogliere eventuali opportunità</p>  |                             |                               |                            |                         |
|             | D                               | <b>10. Sviluppo delle/i collaboratrici/ori</b>                                 | Capacità di favorire la crescita, la motivazione e lo sviluppo professionale delle/i proprie/i collaboratrici/ori, valorizzando le differenti caratteristiche, risorse e contributi, anche attraverso un corretto utilizzo del processo di delega e di controllo, della valutazione, del feedback (c.d. feedback continuo) nel rispetto dei principi di trasparenza ed equità organizzativa | <p>Fornisce feedback costruttivi e continui, negativi e positivi, anche sulla delega per la crescita, la motivazione e lo sviluppo professionale della singola persona e della squadra</p> <p>Ascolta, rassicura o incoraggia le/gli altre/i nelle situazioni professionali difficili</p> <p>Definisce con precisione gli oggetti di valutazione, tenuto conto della modalità di prestazione resa, li condivide pienamente con le/i proprie/i collaboratrici/ori tramite colloquio preliminare, assegnando comportamenti valorizzanti e anche sfidanti</p>   |                             |                               |                            |                         |
|             | D                               | <b>11. Leadership e Team Leadership</b>  | Capacità di assumere il ruolo di leader di una squadra, trasferendo valori e strategie organizzative, guidando la squadra al raggiungimento degli obiettivi, assegnando le attività facilitando lo scambio di informazioni e promuovendo l'inclusione e il lavoro di squadra anche a distanza   | <p>Utilizza uno stile comunicativo assertivo efficace nello stabilire limiti, fissa standard, incita a lavorare. Usa strategie, comunica la visione e coinvolge le/i collaboratrici/ori nella definizione degli obiettivi operativi assegnati e nella programmazione delle attività e relativo monitoraggio</p> <p>Garantisce equità organizzativa anche le/i collaboratrici/ori in caso di prestazione non adeguata o non in linea con le attività assegnate e/o pianificate per il raggiungimento degli obiettivi della squadra</p> <p>Valorizza, incoraggia la squadra promuovendo la coesione e riconoscendo la specificità di ciascuna/n collaboratrice/ore sia in termini di competenze professionali sia in termini di competenze trasversali</p> |                             |                               |                            |                         |
|             | D                               | <b>12. Programmazione, gestione, organizzazione dei servizi e monitoraggio</b> | Capacità di programmare, organizzare, gestire e monitorare il lavoro proprio e altrui, tenendo conto delle risorse a disposizione, dei vincoli e dell'ambiente esterno (volatile, incerto, complesso e ambiguo), e del micro ambiente, in coerenza alle strategie/obiettivi delineati e ricercando costantemente la soluzione migliore tra le alternative possibili                         | <p>Definisce l'organizzazione del lavoro, predisporre programmi di azione, individua le diverse variabili, le priorità e i tempi definendo con chiarezza gli obiettivi da raggiungere</p> <p>Ricerca sistematicamente nuove modalità operative per migliorare il lavoro e raggiungere gli obiettivi prefissati coinvolgendo le/i collaboratrici/ori</p> <p>È consapevole delle risorse che ha a disposizione (umane, tecniche ed economiche) e le gestisce al meglio per lo svolgimento delle attività e degli obiettivi</p>   |                             |                               |                            |                         |
| Cognitiva   |                                 | <b>13. Pensiero analitico, capacità di analisi dei dati e del contesto</b>     | Capacità di pensare logicamente e coerentemente a tutti i livelli e di riflettere analiticamente sulle difficoltà e su ogni questione concernente i risultati e gli obiettivi   | <p>Vede le implicazioni o le conseguenze di una situazione o informazione</p> <p>Analizza sistematicamente le situazioni per stabilire cause e conseguenze</p> <p>Anticipa e si prefigura le fasi di un processo e capisce cosa è necessario fare per realizzare un obiettivo</p>  |                             |                               |                            |                         |
|             | D                               | <b>14. Consapevolezza organizzativa</b>  | Capacità di comprendere la cultura della propria organizzazione e della propria posizione al suo interno e esterno  | <p>Si aggiorna in modo continuo e attivo, reperisce informazioni circa i cambiamenti che avvengono nel contesto di riferimento</p> <p>Conosce il contesto lavorativo dell'Ente e i supporti operativi idonei a fornire un valido contributo (dati, persone, strumenti)</p> <p>Ha visione d'insieme e conoscenza del contesto nonché delle modalità più idonee a garantire il raggiungimento degli obiettivi e delle opportunità offerte dall'ambito territoriale per la realizzazione degli obiettivi che l'Ente si pone</p>   |                             |                               |                            |                         |
|             |                                 | <b>15. Visione strategica</b>  | Capacità di analisi delle situazioni e dei contesti immaginando i possibili scenari prospettici ed ipotizzando i loro impatti nel medio e lungo termine, così da delineare obiettivi e strategie da perseguire che siano realizzabili   | <p>Ha una visione complessiva e sistematica del proprio lavoro e della propria struttura e sa individuare connessioni con attività trasversali e inter-strutturali, stimolando il confronto con superiori e colleghe/i</p> <p>Si pone in un'ottica di lungo termine nelle scelte e individua correttamente scenari futuri, al fine di anticipare l'evoluzione dei fenomeni, coinvolgendo le/i colleghe/i e predisponendo le attività necessarie per misurarsi con essi</p>   |                             |                               |                            |                         |

| AREA              | COMPETENZA<br>DISTINTIVA<br>(D) | COMPETENZA   | DESCRIZIONE GENERICA   | LA COMPETENZA SI ESPRIME CON I SEGUENTI<br>COMPORTEMENTI:  | E' un punto di<br>debolezza  | Necessita di<br>miglioramento | Soddisfa le<br>aspettative | E' un punto<br>di forza |  |
|-------------------|---------------------------------|--|--|--|--|-------------------------------|----------------------------|-------------------------|--|
|                   |                                 |  | ed in grado di anticipare le evoluzioni future della propria area/organizzazione   | Ha consapevolezza storico-organizzativa dell'Ente, collega le situazioni attuali con il contesto organizzativo e l'esperienza lavorativa, al fine di risolvere le situazioni attuali in modo efficace  |  |                               |                            |                         |  |
|                   |                                 | <b>16. Integrità e coerenza</b>                                    | Capacità di agire mettendo al centro gli interessi dell'amministrazione, in maniera trasparente imparziale e coerente con i valori della propria organizzazione anche promuovendo gli stessi, "lealtà istituzionale"   | <p>Costituisce per le/i sue/oi collaboratrici/ori un esempio di forte dedizione al lavoro e trasmette senso di appartenenza all'organizzazione mettendo al centro i valori</p> <p>Comunica le proprie idee in modo aperto e diretto ed agisce con autenticità e trasparenza, anche durante negoziazioni difficili o in situazioni rischiose</p> <p>Dimostra scarsa attrazione per i simboli esteriori del potere, specie quando questi comportano costi per l'organizzazione del tutto inutili, in quanto motivati solo da fatua ambizione personale</p> |  |                               |                            |                         |  |
| <b>Gestionale</b> | <b>D</b>                        | <b>17. Orientamento alla/ cittadina/o/alla qualità dei servizi</b> | Capacità di orientare le proprie azioni sulla base di una corretta mappatura dei bisogni e delle esigenze degli stakeholders interni ed esterni, adottando, nell'ottica del miglioramento continuo, azioni mirate al coinvolgimento degli stessi, con l'ascolto, l'individuazione dei bisogni, il monitoraggio della qualità (anche percepita) e identificando le priorità di intervento per il miglioramento dei servizi pubblici | <p>Crea e mantiene un modello di coinvolgimento degli stakeholders interni ed esterni per orientare l'attività</p> <p>Orienta le attività al soddisfacimento dei bisogni degli stakeholders interni ed esterni a quello delle/i colleghe/i/collaboratrici/ori/cittadine/i tenendo conto della loro centralità</p> <p>Monitora la soddisfazione degli stakeholders interni ed esterni al fine di intraprendere azioni di miglioramento</p>  |  |                               |                            |                         |  |
|                   |                                 |  | <b>18. Accountability e decisione responsabile</b>   | Capacità di rendere conto e assumersi le responsabilità delle decisioni e delle azioni proprie e delle/i collaboratrici/ori; di riconoscere gli elementi critici di una decisione anche per l'amministrazione e l'interesse pubblico per assumere tra le differenti scelte individuate la decisione con consapevolezza e tempestività, tenendo conto dei vincoli e delle condizioni di incertezza, complessità e carenza di informazioni, combinando le risorse a disposizione   | <p>Sa anticipare il verificarsi di situazioni critiche, l'accadimento di eventi rischiosi possibili o molto probabili e individuare misure e trovare soluzioni, ex ante in concreto, adatte e adeguate per prevenire eventi prevedibili</p> <p>Effettua attentamente la rendicontazione delle proprie attività e di quelle delle/i proprie/i collaboratrici/ori, al fine di garantire la massima trasparenza nello svolgimento dei servizi e nella gestione delle risorse a disposizione</p> <p>Assume un ruolo operativo o decisionale nello svolgimento di un determinato progetto/obiettivo</p> |                               |                            |                         |  |
|                   |                                 |  |  |  |  |                               |                            |                         |  |