

DIZIONARIO DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI E DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI DIRIGENTI						
Peso	FATTORI VALUTATIVI	livello di debolezza RANGE VALUTAZIONE DA 0 A 60 PUNTI	livello non pienamente soddisfacente RANGE VALUTAZIONE DA 61 A 70 PUNTI	livello soddisfacente RANGE VALUTAZIONE DA 71 A 80 PUNTI	livello di forza RANGE VALUTAZIONE DA 81 A 90 PUNTI	livello di eccellenza RANGE VALUTAZIONE DA 91 A 100 PUNTI
5	Capacità di analisi, sintesi e problem solving operativo: capacità di scomporre i problemi e le situazioni in elementi essenziali individuando i collegamenti, le analogie, le differenze utili per scoprire e comprendere le cause. Capacità di concentrare in pochi concetti e/o in frasi essenziali temi complessi e argomenti disparati tramite la ricerca e definizione degli aspetti chiave. Capacità di risolvere le situazioni straordinarie in modo adeguato e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche e/o incerte; elabora idee in grado di risolvere i problemi gestionali e di raggiungere gli obiettivi; individua soluzioni che tengono conto degli effettivi bisogni dei cittadini/utenti; inquadra i problemi attraverso l'identificazione di criteri oggettivi; è solito scindere le persone dal problema.	Non applica o condivide processi di analisi relativi ai problemi che si pongono durante le attività lavorative. Non effettua, condivide od utilizza analisi riferite ai potenziali fattori esterni che possono incidere sul proprio lavoro e quello dei colleghi. Rappresenta in maniera confusa e prolissa gli argomenti da affrontare. Non affronta le questioni relative alla risoluzione delle criticità e dei problemi che incidono sul proprio contesto lavorativo. Spesso delega la risoluzione dei problemi a colleghi o all'esterno.	Analizza in maniera macro ed approssimativa i fattori critici ed i problemi di maggiore evidenza che incidono sulla propria attività. Rappresenta in maniera sintetica e chiara esclusivamente alcuni rari e specifici contenuti o argomenti da affrontare. Cerca ed elabora soluzioni, non sempre efficaci, esclusivamente per alcune tipologie di problematiche e criticità. A volte delega la risoluzione dei problemi a colleghi o all'esterno.	Applica frequentemente processi di analisi riferiti ai principali problemi lavorativi legandoli al contesto di riferimento. Individua e rappresenta le cause ed i fattori interni ed esterni che possono incidere sull'attività. Rappresenta in maniera sintetica e chiara i principali concetti/argomenti da affrontare. Cerca, elabora e sperimenta soluzioni efficaci relative ai principali problemi che riguardano il suo ambito lavorativo.	Applica nella maggioranza delle occasioni opportune processi di analisi riferiti a problemi e fattori di diversa complessità. Individua in maniera esaustiva le cause e gli elementi di rilievo sia interne che esterne. Rappresenta in maniera sintetica la maggior parte dei concetti/argomenti da affrontare. Cerca, elabora e sperimenta soluzioni efficaci relative ai principali problemi che riguardano sia il suo ambito lavorativo che l'organizzazione.	Analizza, nella totalità delle occasioni opportune, i contesti ed i problemi individuando i fattori critici e di rilievo relativi all'ambiente esterno ed interno. Individua e condivide cause e rischi spesso anche in maniera preventiva. Rappresenta in maniera sintetica ed esaustiva tutti i concetti/argomenti da affrontare anche quelli tecnicamente complessi. Cerca, elabora e sperimenta, in tempi brevi, soluzioni efficaci ed efficienti relative ai principali problemi che riguardano sia il suo ambito lavorativo che l'organizzazione. Coinvolge i colleghi nel processo e ne rende fruibile il metodo.
5	Ampiezza e profondità delle conoscenze, padronanza delle tecniche e autoaggiornamento : conoscenza diffusa e dimostrata dell'ordinamento della pubblica amministrazione in generale, dell'ordinamento delle assemblee legislative e della propria area di attività.	Non dimostra la conoscenza richiesta anche se sollecitato. Non utilizza le prassi e le tecniche specifiche richieste dal ruolo. Non applica processi di autoaggiornamento delle proprie competenze. E' restio alla partecipazione ad occasioni di formazione.	Dimostra ed utilizza la conoscenza richiesta esclusivamente in rari e specifici casi. Utilizza le prassi e le tecniche specifiche richieste dal ruolo solo in rari casi ed in contesti specifici. Affronta solo raramente percorsi di autoaggiornamento. Acquisisce contenuti ed elementi basilari.	Dimostra ed utilizza la conoscenza richiesta nelle situazioni di maggior evidenza o rilievo. Utilizza le prassi e le tecniche specifiche richieste nelle situazioni di maggior evidenza o rilievo. Affronta percorsi di formazione e autoaggiornamento sui contenuti di maggior evidenza e rilievo. Acquisisce contenuti ed elementi essenziali per la sua funzione.	Dimostra ed utilizza la conoscenza richiesta nella maggior parte delle situazioni opportune. Utilizza le prassi e le tecniche specifiche richieste nella maggior parte delle situazioni opportune. Affronta percorsi di autoaggiornamento sui contenuti con regolarità. Acquisisce contenuti e tecniche funzionali a migliorare il proprio lavoro.	Dimostra ed utilizza sistematicamente la conoscenza richiesta. Condivide e si confronta con altri su temi specifici funzionali alle attività di riferimento. Utilizza le prassi e le tecniche specifiche richieste nella maggior parte delle situazioni opportune. Affronta percorsi di formazione e di autoaggiornamento sui contenuti in maniera continua ed intensiva. Acquisisce contenuti e tecniche di alto livello utile al proprio lavoro e al miglioramento dell'organizzazione.
5	Organizzazione e programmazione: capacità di assegnare e coordinare efficacemente le attività, le risorse disponibili e il tempo di esecuzione e di fornire istruzioni necessarie alla realizzazione di un obiettivo comune.	Affida raramente ed in maniera confusa le attività ed i compiti ai collaboratori e colleghi. Non segue l'andamento e l'evoluzione dei compiti assegnati.	Assegna e coordina esclusivamente alcune tipologie di attività, poco significative sul monte lavoro. Fornisce indicazioni di coordinamento esclusivamente su richiesta dei collaboratori.	Assegna e coordina le principali attività seguendone l'evoluzione. Affida compiti ed attività in maniera coerente con le risorse disponibili.	Nella maggior parte delle occasioni opportune assegna e coordina con efficacia le attività. Affida compiti ed attività in maniera coerente con le risorse disponibili. Illustra in maniera semplice ed esaustiva le attività. È disponibile a chiarimenti.	In maniera regolare e sistematica assegna e coordina con efficacia le attività. Affida compiti ed attività in maniera efficace ed efficiente valorizzando le risorse disponibili. Illustra in maniera semplice ed esaustiva le attività.

DIZIONARIO DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI E DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI DIRIGENTI						
Peso	FATTORI VALUTATIVI	livello di debolezza RANGE VALUTAZIONE DA 0 A 60 PUNTI	livello non pienamente soddisfacente RANGE VALUTAZIONE DA 61 A 70 PUNTI	livello soddisfacente RANGE VALUTAZIONE DA 71 A 80 PUNTI	livello di forza RANGE VALUTAZIONE DA 81 A 90 PUNTI	livello di eccellenza RANGE VALUTAZIONE DA 91 A 100 PUNTI
5	Comunicazione interpersonale e supporto del cliente/utente: capacità di comprendere le percezioni, i bisogni, gli atteggiamenti degli altri e di costruire relazioni positive con colleghi e superiori, sotto il profilo sia professionale sia personale. Supporto del cliente/utente: capacità di assicurare il cliente/utente, anche interno, attraverso l’assunzione personale di responsabilità nei suoi confronti.	Tende a evitare le situazioni di scambio comunicativo. Quando interviene, lo fa in maniera confusa e disordinata. Non fornisce supporto adeguato al cliente/utente. Evita di assumersi in carico responsabilità relative alla gestione del cliente/utente.	Se stimolato o obbligato affronta situazioni di scambio comunicativo fornendo le informazioni essenziali in maniera semplice e approssimata. Evita il confronto verbale su contenuti tecnici o particolarmente complessi. Solo raramente, in riferimento alle situazioni opportune, fornisce supporto al cliente/utente. Solo in casi di particolare urgenza si fa carico della gestione del cliente. Esaudisce esclusivamente bisogni ed attività basilari ed estremamente semplici rispetto a quelle richieste.	Esprime nelle situazioni necessarie una comunicazione pressocchè efficace sul piano dei contenuti, con argomentazioni pertinenti ed espresse in modo abbastanza chiaro. Utilizza modalità adeguate per sollecitare e gestire gli scambi comunicativi con gli interlocutori in contesti abituali e non complessi. Fornisce supporto al cliente/utenti nelle situazioni di maggior rilievo. Si fa carico ed esaudisce con efficacia bisogni ed attività di media complessità.	Esprime nelle situazioni necessarie una comunicazione pressocchè efficace sul piano dei contenuti, con argomentazioni pertinenti ed espresse in modo abbastanza chiaro. Utilizza modalità adeguate per sollecitare e gestire gli scambi comunicativi con gli interlocutori in contesti abituali e non complessi. Fornisce supporto al cliente/utenti nella maggior parte delle situazioni opportune. Si fa carico ed esaudisce con efficacia bisogni ed attività di alta complessità.	Ha uno stile comunicativo fluido e articolato anche in contesti nuovi e complessi. Comprende le posizioni dell’altro e gestisce con facilità il contraddittorio. Ascolta attivamente: fa domande, riformula opportunamente e gestisce con padronanza sia aspetti verbali che non verbali del messaggio. Riformula il proprio pensiero basandosi su feedback ricevuti. Fornisce sistematicamente supporto al cliente/utenti. Si fa carico ed esaudisce con efficacia ed efficienza bisogni ed attività di estrema complessità. Segue con attenzione e cura la gestione del cliente.
5	Decisione: capacità di generare/comprendere alternative di fronte a situazioni incerte, complesse e in carenza di informazioni, e di scegliere con ponderatezza, lucidità, tempestività.	Non riesce a leggere ed interpretare il contesto. Ha difficoltà a scegliere le alternative. Delega agli altri la responsabilità di prendere decisioni. Si focalizza generalmente su situazioni semplici. Evita di prendere decisioni.	Solo raramente riesce a leggere ed interpretare le situazioni in maniera corretta. Tende a travisare le situazioni o a non leggerle completamente. Si limita a valutazioni superficiali e spesso le sue decisioni possono risultare tardive ed inefficaci.	E' in grado di leggere ed interpretare il contesto solo nelle situazioni di maggiore rilevanza. Talvolta sa valutare e scegliere tra varie alternative e generalmente prende decisioni efficaci in riferimento agli obiettivi da raggiungere. Generalmente prende decisioni in situazioni routinarie e poco complesse, con ricadute non cruciali.	È in grado di analizzare il contesto accuratamente nella maggior parte delle situazioni. Prende decisioni coerenti e funzionali agli obiettivi da raggiungere. Prende decisioni efficaci che hanno ricadute rilevanti.	È in grado di analizzare il contesto sistematicamente, valutare attentamente e scegliere tra varie alternative e di prendere decisioni efficaci ed efficienti sulla base degli obiettivi da raggiungere, anche in situazioni complesse e incerte. È in grado di prevenire criticità e anticipare gli effetti delle proprie decisioni sul contesto. Assume l’onere e l’impegno di prendere decisioni che devono essere prese anche se non ricadono esclusivamente nella propria sfera di responsabilità.
5	Analisi e miglioramento dei processi: tensione continua al cambiamento di processi, servizi, organizzazione della propria struttura e dell’organizzazione in generale.	Non analizza e non propone neanche se stimolato osservazioni riferite al miglioramento dei processi e delle attività.	Solo in pochi e rari casi propone osservazioni e iniziative volte a migliorare processi e dinamiche organizzative. Elabora proposte in riferimento situazioni semplici o poco complesse.	Elabora e propone osservazioni e iniziative volte a migliorare processi e dinamiche organizzative nelle situazioni di maggior rilievo. Elabora proposte in riferimento a situazioni di media complessità. Propone soluzioni e miglioramenti adeguatamente efficaci.	Elabora e propone osservazioni e iniziative volte a migliorare processi e dinamiche organizzative nella maggior parte delle situazioni opportune. Elabora proposte in riferimento a situazioni di alta complessità. Propone soluzioni e miglioramenti efficaci ed efficienti.	Elabora e propone sistematicamente, per le e situazioni opportune, osservazioni e iniziative volte a migliorare processi e dinamiche organizzative. Elabora proposte in riferimento a situazioni di alta ed estrema complessità. Sviluppa e propone in maniera preventiva soluzioni efficace.

DIZIONARIO DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI E DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI DIRIGENTI						
Peso	FATTORI VALUTATIVI	livello di debolezza RANGE VALUTAZIONE DA 0 A 60 PUNTI	livello non pienamente soddisfacente RANGE VALUTAZIONE DA 61 A 70 PUNTI	livello soddisfacente RANGE VALUTAZIONE DA 71 A 80 PUNTI	livello di forza RANGE VALUTAZIONE DA 81 A 90 PUNTI	livello di eccellenza RANGE VALUTAZIONE DA 91 A 100 PUNTI
2,5	Nuove tecnologie, promozione del cambiamento e smart working: capacità di mantenersi costantemente aggiornato sulle nuove tecnologie e di cogliere le possibili integrazioni nei processi di propria responsabilità. Capacità di diffondere mentalità positiva rispetto al cambiamento e di stimolare costantemente i collaboratori verso la ricerca e l'applicazione di spunti per il miglioramento continuo della performance. Impegno a lavorare in team virtuali con i superiori, con i propri collaboratori, con i colleghi, anche di altri enti e con gli utenti, con particolare contributo al rafforzamento della cultura dello scambio e alla condivisione. Favorire, facilitare e/o mediare le interazioni.	Non si aggiorna sulle innovazioni compatibili alla propria attività. Attua un approccio conservativo, preferisce operare in ambienti protetti su cui può facilmente avere il controllo. Fa molta fatica ad affrontare con serenità nuovi contesti e ad accettare prontamente i cambiamenti. Non partecipa e/o ha un ruolo passivo nella partecipazione a team virtuali.	Approfondisce e si aggiorna raramente rispetto alle innovazioni tecnologiche compatibili con la propria attività. Solo in alcuni e limitati casi accetta e promuove il cambiamento. Si espone in maniera limitata nell'azione di supporto dei processi di innovazione e cambiamento. Solo raramente ha ruolo attivo e propositivo all'interno di team virtuali.	Approfondisce e si aggiorna rispetto alle innovazioni tecnologiche essenziali per la propria attività. Coglie e propone le più evidenti integrazioni di innovazioni nel suo ambito di lavoro. È in grado di affrontare il cambiamento in modo sereno; riconoscere i benefici derivanti dai cambiamenti stessi solo in determinati e limitati contesti. Si attiva nella promozione e nell'implementazione con un impegno sufficiente. Nelle principali occasioni assume un ruolo attivo e propositivo relativo alla gestione di team virtuali.	Approfondisce e si aggiorna regolarmente rispetto alle principali innovazioni tecnologiche essenziali per il proprio ambito lavorativo. Coglie e propone le integrazioni più significative per i processi di propria responsabilità. E' incline al cambiamento. Riconosce i principali segnali che portano alla necessità di cambiamento. Apprezza i benefici del cambiamento e condivide i vantaggi con i colleghi/ collaboratori. Si attiva nella promozione e nell'implementazione con buon impegno. Nella maggior parte delle occasioni assume un ruolo attivo e propositivo relativo alla gestione del lavoro di team virtuali.	Approfondisce e si aggiorna sistematicamente rispetto alle principali innovazioni tecnologiche utili per l'organizzazione. Coglie e propone le integrazioni più significative per i processi di propria responsabilità e/o per quelli di colleghi e collaboratori. E' capace di affrontare con entusiasmo le situazioni nuove. Riconosce e condivide con tempistiche adeguate la necessità di cambiare. Stimola sistematicamente anche gli altri a cambiare, trasmettendo loro l'importanza che il cambiamento riveste. Sistematicamente assume un ruolo attivo e propositivo relativo alla gestione di team virtuali.
2,5	Capacità di gestione delle risorse umane, leadership e guida: capacità di coinvolgere i collaboratori e attribuire responsabilità chiare; delegare parte delle funzioni mantenendo la responsabilità dei risultati; manifestare una forte propensione a motivare e valorizzare le professionalità presenti; sollecitare idee e contributi da parte dei collaboratori; essere in grado di prevenire e/o gestire i conflitti organizzativi; stimolare l'apprendimento e la formazione continua del collaboratore; capacità di convincere ed influenzare, attraverso la ricchezza di argomentazioni e la capacità motivante, i collaboratori; capacità di porsi come interlocutore autorevole in situazioni conflittuali interni alla propria struttura o con le altre strutture e di contribuire fattivamente alla risoluzione delle situazioni conflittuali.	Non applica processi di sviluppo del personale. Non cura le relazioni con i propri collaboratori.	Applica in maniera approssimativa processi di sviluppo del personale, ne orienta le attività e cura il confronto e la collaborazione ed il confronto tra componenti di gruppo di lavoro solo in casi di particolare urgenza o se stimolato da altri.	Applica ove maggiormente rilevante e necessario processi di sviluppo del personale, ne orienta le attività. Cura il confronto e la collaborazione dei componenti di gruppo o tra le unità con regolarità.	Applica nella maggior parte delle occasioni possibili processi di sviluppo del personale, ne orienta in maniera efficace le attività. Cura in maniera proficua il confronto e la collaborazione dei componenti di gruppo o tra le unità con regolarità.	Applica in maniera sistematica processi di sviluppo del personale, ne orienta in maniera efficace ed efficiente le attività. Cura in maniera adeguata e proficua il confronto e la collaborazione dei componenti del gruppo tra le unità con regolarità.