

# DIZIONARIO DIRIGENTI

## COMPETENZE MANAGERIALI (18 di cui distintive 6)

### VALUTAZIONE COMPETENZA

AREA	COMPETENZA DISTINTIVA (D)	COMPETENZA	DESCRIZIONE GENERICA	LA COMPETENZA SI ESPRIME CON I SEGUENTI COMPORTEMENTI:	E' un punto di debolezza	Necessita di miglioramento	Soddisfa le aspettative	E' un punto di forza
Relazionale		<b>1. Persuasività e Influenza</b>	Capacità di influenzare e persuadere gli altri finalizzato a coinvolgerli o indurli a portare a termine un impegno o un progetto	Influenza le persone ed è persuasivo nei confronti degli altri Orienta l'attività altrui apportando prestigio per la propria organizzazione Utilizza tecniche varie di persuasione fra cui: utilizzare dati e informazioni, sottolineare i vantaggi per gli altri, ricorrere ad esempi concreti, sussidi visivi o dimostrazioni, fare appello alla ragione e alla logica				
		<b>2. Sensibilità interpersonale</b>	Capacità di capire gli altri, ascoltare attentamente e capire, sensibilità verso gli altri, comprensione dei sentimenti altrui e comprensione della diversità	E' sensibile nei confronti di bisogni, motivazioni, interessi e punti di vista altrui Individua punti di forza e criticità degli altri Capisce il comportamento altrui				
		<b>3. Fare networking</b>	Capacità di creare e mantenere una rete di relazioni significative con capi e collaboratori, 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 capi/collaboratori, stakeholders e altre organizzazioni pubbliche/private 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 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 dei colleghi/collaboratori e trovando soluzioni il più possibile condivise 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 Ascolta e rispetta tutti i punti di vista negoziando una soluzione reciprocamente vantaggiosa che tutti 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 capi/colleghi/collaboratori/utenti Individua le strategie più opportune per rispondere alle situazioni di lavoro, conflitto, pressione, crisi, incertezza supportando i colleghi, intervenendo sull'ambiente di lavoro, migliorando la propria gestione del tempo, lavorando sulla delega e sull'assertività 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 Misura i propri risultati e quelli degli altri, riflette in una continua tensione al miglioramento. Analizza redditività e rischi 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	Coglie le opportunità quando si presentano Va oltre i limiti della propria autorità formale, gestisce le difficoltà efficacemente e rapidamente				

AREA	COMPETENZA DISTINTIVA (D)	COMPETENZA	DESCRIZIONE GENERICA	LA COMPETENZA SI ESPRIME CON I SEGUENTI COMPORTEMENTI:	E' un punto di debolezza	Neccista di miglioramento	Soddisfa le aspettative	E' un punto di forza
			nuove opportunità o di predisporre ad affrontare nuovi problemi	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 nei propri collaboratori				
				Utilizza gli strumenti tecnologici disponibili per ottimizzare la collaborazione e la comunicazione a distanza				
				Coordina le attività in maniera condivisa e fa circolare la conoscenza e le informazioni nella squadra di lavoro per orientarle all'obiettivo				
				Effettua attentamente la rendicontazione delle proprie attività e di quelle dei propri collaboratori, al fine di garantire la massima trasparenza nello svolgimento dei servizi e nella gestione delle risorse a disposizione				
			Assume un ruolo operativo o decisionale nello svolgimento di un determinato progetto/obiettivo					
<b>Manageriale</b>	<b>D</b>	<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 gli altri a vivere il cambiamento come un'opportunità	Coglie il cambiamento come elemento costruttivo del lavoro e incoraggia i collaboratori o pari a viverlo come un'opportunità Incoraggia e supporta l'adozione di nuove procedure e strumenti di lavoro (anche tecnologiche) per migliorare i processi di lavoro Raccoglie sistematicamente le informazioni, le analizza per proporre soluzioni alternative e innovative e cogliere eventuali opportunità				
	<b>D</b>	<b>10. Sviluppo dei collaboratori</b>	Capacità di favorire la crescita, la motivazione e lo sviluppo professionale dei propri collaboratori, valorizzando le diverse 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	Fornisce feedback costruttivi e continui, negativi e positivi, anche sulla delega per la crescita, la motivazione e lo sviluppo professionale del singolo e della squadra Ascolta, rassicura o incoraggia gli altri nelle situazioni professionali difficili Definisce con precisione gli oggetti di valutazione, tenuto conto della modalità di prestazione resa, li condivide pienamente con i propri collaboratori tramite colloquio preliminare, assegnando comportamenti valorizzanti e anche sfidanti				
	<b>D</b>	<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	Utilizza uno stile comunicativo assertivo efficace nello stabilire limiti, fissa standard, incita a lavorare. Usa strategie, comunica la visione e coinvolge i collaboratori nella definizione degli obiettivi operativi assegnati e nella programmazione delle attività e relativo monitoraggio Garantisce equità organizzativa anche affrontando i collaboratori in caso di prestazione non adeguata o non in linea con le attività assegnate e/o pianificate per il raggiungimento degli obiettivi della squadra Valorizza, incoraggia la squadra promuovendo la coesione e riconoscendo la specificità di ciascun collaboratore sia in termini di competenze professionali sia in termini di competenze trasversali				
	<b>D</b>	<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	Definisce l'organizzazione del lavoro, predispone programmi di azione, individua le diverse variabili, le priorità e i tempi definendo con chiarezza gli obiettivi da raggiungere Ricerca sistematicamente nuove modalità operative per migliorare il lavoro e raggiungere gli obiettivi prefissati coinvolgendo i collaboratori 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				
<b>Cognitiva</b>		<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	Vede le implicazioni o le conseguenze di una situazione o informazione Analizza sistematicamente le situazioni per stabilire cause e conseguenze Anticipa e si prefigura le fasi di un processo e capisce cosa è necessario fare per realizzare un obiettivo				
	<b>D</b>			<b>14. Consapevolezza organizzativa</b>	Capacità di comprendere la cultura della propria organizzazione e della propria	Si aggiorna in modo continuo e attivo, reperisce informazioni circa i cambiamenti che avvengono nel contesto di riferimento		

AREA	COMPETENZA DISTINTIVA (D)	COMPETENZA	DESCRIZIONE GENERICA	LA COMPETENZA SI ESPRIME CON I SEGUENTI COMPORAMENTI:	E' un punto di debolezza	Necessita di miglioramento	Soddisfa le aspettative	E' un punto di forza
			posizione al suo interno e esterno	Conosce il contesto lavorativo dell'Ente e i supporti operativi idonei a fornire un valido contributo (dati, persone, strumenti)				
				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				
		<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 ed in grado di anticipare le evoluzioni future della propria area/organizzazione	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 capi e colleghi				
				Si pone in un'ottica di lungo termine nelle scelte e individua correttamente scenari futuri, al fine di anticipare l'evoluzione dei fenomeni, coinvolgendo i colleghi e predisponendo le attività necessarie per misurarsi con essi				
				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"	Costituisce per i suoi collaboratori un esempio di forte dedizione al lavoro e trasmette senso di appartenenza all'organizzazione mettendo al centro i valori				
				Comunica le proprie idee in modo aperto e diretto ed agisce con autenticità e trasparenza, anche durante negoziazioni difficili o in situazioni rischiose				
				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				
<b>Gestionale</b>	<b>D</b>	<b>17. Orientamento al cittadino/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	Crea e mantiene un modello di coinvolgimento degli stakeholders interni ed esterni per orientare l'attività				
				Orienta le attività al soddisfacimento dei bisogni degli stakeholders interni ed esterni a quello dei colleghi/collaboratori/cittadini tenendo conto della loro centralità				
		<b>18. Accountability e decisione responsabile</b>	Capacità di rendere conto e assumersi le responsabilità delle decisioni e delle azioni proprie e dei collaboratori; 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	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				
				Effettua attentamente la rendicontazione delle proprie attività e di quelle dei propri collaboratori, al fine di garantire la massima trasparenza nello svolgimento dei servizi e nella gestione delle risorse a disposizione				
				Assume un ruolo operativo o decisionale nello svolgimento di un determinato progetto/obiettivo				