



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI



**ZOMAGRETT
ZOMAGRETT**



DIZIONARIO DELLE COMPETENZE DISTINTIVE DEI DIRIGENTI PUBBLICI

Documento elaborato dalla Escola d'Administració Pública de Catalunya (Scuola di Pubblica Amministrazione della Catalogna) in collaborazione con la Generalitat de Catalunya (Amministrazione Regionale della Catalogna) e tradotto e rielaborato da Gianni Agnesa e Costanza Cuncu (Formez PA) nell'ambito del Progetto Pergamon come materiale ad esclusivo uso didattico.

Presentazione

Oggi più nessuno nega che le persone siano un fattore chiave delle organizzazioni per raggiungere gli obiettivi strategici prefissati. La prima sfida è essere in grado di attrarre e selezionare il personale più adatto alle esigenze organizzative, facendo perno sui valori, in sintonia con la cultura dell'organizzazione. La seconda sfida, sullo stesso livello di importanza, è quella di essere in grado di trattenere e motivare il personale per migliorare continuamente in modo che possa adattarsi ai continui cambiamenti del contesto.

A questo proposito, sono state varie le iniziative e le azioni svolte dal Ministero della Funzione Pubblica e modernizzazione dell'amministrazione della Spagna e dalla Scuola di Pubblica Amministrazione della Catalogna per soddisfare queste esigenze.

Si è lavorato per adottare nuove strategie, come ad esempio l'integrazione dei modelli di gestione per competenze professionali, adattando secondo un percorso continuo, le politiche riguardanti tra le altre la selezione, l'avanzamento di carriera e la formazione.

La preoccupazione è quella di garantire la validità predittiva delle procedure di selezione e inserimento in ruolo, adeguando al massimo la potenzialità da raggiungere nelle diverse posizioni di lavoro da occupare, così come progettare e implementare una formazione che sia davvero orientata allo sviluppo.

Tuttavia, uno degli elementi chiave di questo processo, soprattutto al fine di influenzare positivamente la motivazione, lealtà e sviluppo personale, è la corretta selezione e la formazione della "linea di comando".

Per raggiungere questo obiettivo, si devono unificare i criteri di ingresso e definire nuovi profili professionali, introducendo competenze relative alla leadership e alla gestione del personale e condividendo gli strumenti per la loro valutazione.

Nelle Pubbliche Amministrazioni odierne un dirigente deve essere esperto in una o più aree di attività nelle quali abitualmente e professionalmente opera e, al tempo stesso, deve essere in grado di organizzare, gestire, motivare e condurre la sua squadra.

Il presente dizionario nasce con il principale obiettivo di definire con precisione il profilo di competenze per i dirigenti dell'Amministrazione regionale della Catalogna.

Questa lista di competenze aiuta a definire nuovi ambiti di lavoro sotto la responsabilità di una figura dirigenziale, facilita la progettazione di strumenti per la valutazione dei dirigenti, anche al fine di selezionarli meglio ed è inoltre utile per identificare le opzioni di miglioramento e gli itinerari di formazione per un efficace sviluppo di queste figure chiave.

Nell'ambito del Progetto Pergamon - Sviluppo delle competenze della PA locale a sostegno della progettazione integrata (PON Governance e Azioni di Sistema FSE 2007-2013 - Asse E – Capacità istituzionale) destinato allo sviluppo delle competenze dei dirigenti degli EE.LL. della regione dell'Obiettivo "Convergenza", si è ritenuto utile tradurre questo interessante lavoro adattandolo per quanto possibile al contesto amministrativo pubblico italiano e alla terminologia in uso.

Una prima conferma dell'attendibilità e dell'utilità dell'impostazione generale della ricerca catalana si è riscontrata nel corso di un'attività di assistenza formativa, destinata a dirigenti e funzionari degli Enti Locali della Provincia di Lecce, chiamati a definire le caratteristiche idealtipiche di un dirigente pubblico. Le conclusioni dei partecipanti al percorso hanno coinciso in buona misura con quelle dell'indagine della Scuola per la P.A. di Barcellona.

Nel prosieguo del Progetto questa verifica e questo confronto si arricchiranno ulteriormente, aggiungendo valore al prezioso lavoro svolto dai ricercatori dell'EAPC.

CAPITOLO 1

1. Introduzione

Tutti sanno che il profilo professionale ideale di un Dirigente in una particolare area di attività amministrativa non si limita semplicemente a una buona padronanza delle competenze tecniche e procedurali che sono tipiche di quella specifica area disciplinare, ma sono necessari anche altri tipi di competenze.

Le organizzazioni hanno bisogno di dirigenti con capacità di leadership, di motivazione dei gruppi di lavoro assegnati, di sviluppo del potenziale delle singole persone che sono in carico. È necessario altresì saper generare adesione al lavoro e suscitare impegno, ma anche essere in grado di gestire il proprio tempo nonché lo stress derivante dalla necessità di adattamento ai cambiamenti.

Spesso, abbiamo sottovalutato questo insieme di competenze nella selezione delle persone per le posizioni di responsabilità.

Questa circostanza ha portato talvolta a grandi sforzi di formazione e di adattamento degli individui una volta che questi sono stati collocati in una determinata posizione di responsabilità; nel peggiore dei casi, la mancanza di competenze dirigenziali è stata la causa di fallimenti personali, di frustrazioni d'aspettative e di impatti negativi sulle unità organizzative quando non vi è stata la capacità di adattarsi e/o la possibilità di fornire la formazione necessaria per acquisire queste competenze.

Inoltre, la collocazione lavorativa e la qualifica, in particolare, sono spesso percepite come entità fisse e statiche (acquisite) che hanno senso in quanto modalità definite ed assolute, e perdono la possibilità di essere considerati elementi variabili, polivalenti.

Capacità, abilità e attitudini necessarie in un ambiente di lavoro, che vanno oltre la competenza tecnica, devono essere utilizzate e ottimizzate in modo trasversale all'organizzazione, influenzando anche gli spazi dell'organizzazione che non hanno apparentemente un rapporto diretto.

Per rispondere a questa prospettiva, l'amministrazione della Generalitat ha deciso di introdurre una serie di azioni basate sul modello di gestione per competenze.

Questo modello è nato come un approccio alternativo al modello tradizionale e permette, tra l'altro, di stabilire previsioni di comportamento e miglioramento della persona all'interno dell'organizzazione e facilitarne così lo sviluppo professionale.

La Direzione Generale della funzione Pubblica ha già iniziato questo cammino iniziando della definizione delle competenze professionali per l'accesso agli organismi della pubblica amministrazione.

Il dizionario delle competenze da una visione di insieme e continua al processo di definizione del profilo di competenza per l'attività di Direzione nella Generalitat della Catalogna (in particolare di capo sezione, capo servizio e vice-direttore).

CAPITOLO 2

2. Dizionario delle competenze delle posizioni di gestione della Generalitat della Catalogna

Il dizionario è inteso come strumento di supporto nei vari processi legati alla gestione delle risorse umane relazionati con ruoli che comportano l'esercizio di comando di una unità e, quindi, un gruppo di persone.

In questo senso, possiamo essere utili sia a chi, in determinate posizioni, si occupa di scelte organizzative sia per chi si occupa di gestione delle persone nell'organizzazione.

In primo luogo, lo strumento deve essere utilizzato per descrivere i profili dei posti di lavoro correlati con funzioni di comando (direzione); pertanto, le descrizioni dei posti di lavoro costituirà una parte significativa del contenuto di questo dizionario.

Per chi occupa quelle posizioni di lavoro, il dizionario dovrebbe essere alla base di tutti i processi che coinvolgono la valutazione delle persone, e che sono, in generale, i seguenti: individuazione del potenziale (soprattutto quando si deve provvedere a una sostituzione temporanea), le sostituzioni definitive, la rilevazione dei bisogni di formazione e la valutazione delle prestazioni di lavoro.

Infine, dovrebbe essere uno strumento utile al momento di pianificare la formazione, stabilire specifici itinerari formativi e certificare le competenze acquisite dopo l'attività formativa.

Alla preparazione di questo dizionario hanno contribuito persone provenienti da diversi dipartimenti e agenzie del Governo della Catalogna. La loro collaborazione e il coinvolgimento sono stati fondamentali sia nella fase di raccolta delle informazioni che nella validazione.

Per quanto riguarda la prima fase con l'obiettivo di raccogliere informazioni, abbiamo applicato metodologie diverse: focus group o gruppi di discussione, per ogni livello di comando; interviste dirette con i "capi" e infine interviste "più personali" per la rilevazione delle situazioni critiche.

La fase di validazione ha coinvolto, in primo luogo, lo sviluppo di questionari di autovalutazione di tutte le persone collocate in una posizione di comando (direzione) e questionari di valutazione del superiore gerarchico, seguiti da una validazione dei risultati.

L'analisi statistica dei dati relativi alla fase di validazione ha mostrato una concordanza nella valutazione (auto e etero) fatta dai dirigenti con quella degli esperti, circa i comportamenti essenziali da relazionare alle posizioni di comando e che sono elencati nel dizionario, al fine di sviluppare al meglio questa funzione.

Il dizionario contiene undici competenze che sono evidentemente strettamente connesse con la strategia, la struttura e valori propri della Generalitat della Catalogna.

Per ogni competenza si stabiliscono tre livelli (normale, alto e molto alto) e si descrivono i comportamenti associati a ogni livello.

I livelli sono legati, in generale, alle funzioni della posizione, al numero di persone dirette (dipendenti), dal livello di responsabilità, dall'inquadramento nell'organizzazione, e dall'area di "influenza" nell'organizzazione della specifica posizione di direzione. I profili si presentano devono essere intesi come il risultato di un processo rigoroso e completo di analisi delle diverse posizioni organizzative nella sua attuale configurazione.

Tuttavia, ci troviamo di fronte alla necessità di sottoporre lo strumento a un processo di valutazione sistematica.

E' importante, quindi, ridefinire, ove opportuno, i profili professionali, adattandoli alla realtà e cambiandoli in funzione delle esigenze delle prestazioni di servizio.



Gestione dell'Unità



Leadership

VISIONE STRATEGICA	DIREZIONE E SVILUPPO DELLE PERSONE
<ul style="list-style-type: none"> • Pianificazione e organizzazione • Orientamento ai risultati e alla qualità • Analisi dei problemi e presa di decisioni 	<ul style="list-style-type: none"> • Lavoro in gruppo e lavoro in rete
<ul style="list-style-type: none"> • Impegno verso il servizio pubblico e l'organizzazione • Aggiornamento professionale e miglioramento continuo • Competenza tecnica 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientamento al cittadino
FLESSIBILITA' E GESTIONE DEL CAMBIAMENTO	COMUNICAZIONE, PERSUASIONE E INFLUENZA



Autogestione personale



Influenza e relazione

- il quadrante interno comprende le competenze professionali definite per i profili di direzione alti della Generalitat della Catalogna, e quindi si tratta di un elenco di comportamenti associati a situazioni specifiche (superiori)
- Il quadrante esterno comprende invece le competenze più direttamente connesse con l'esercizio del comando (dirigenza).

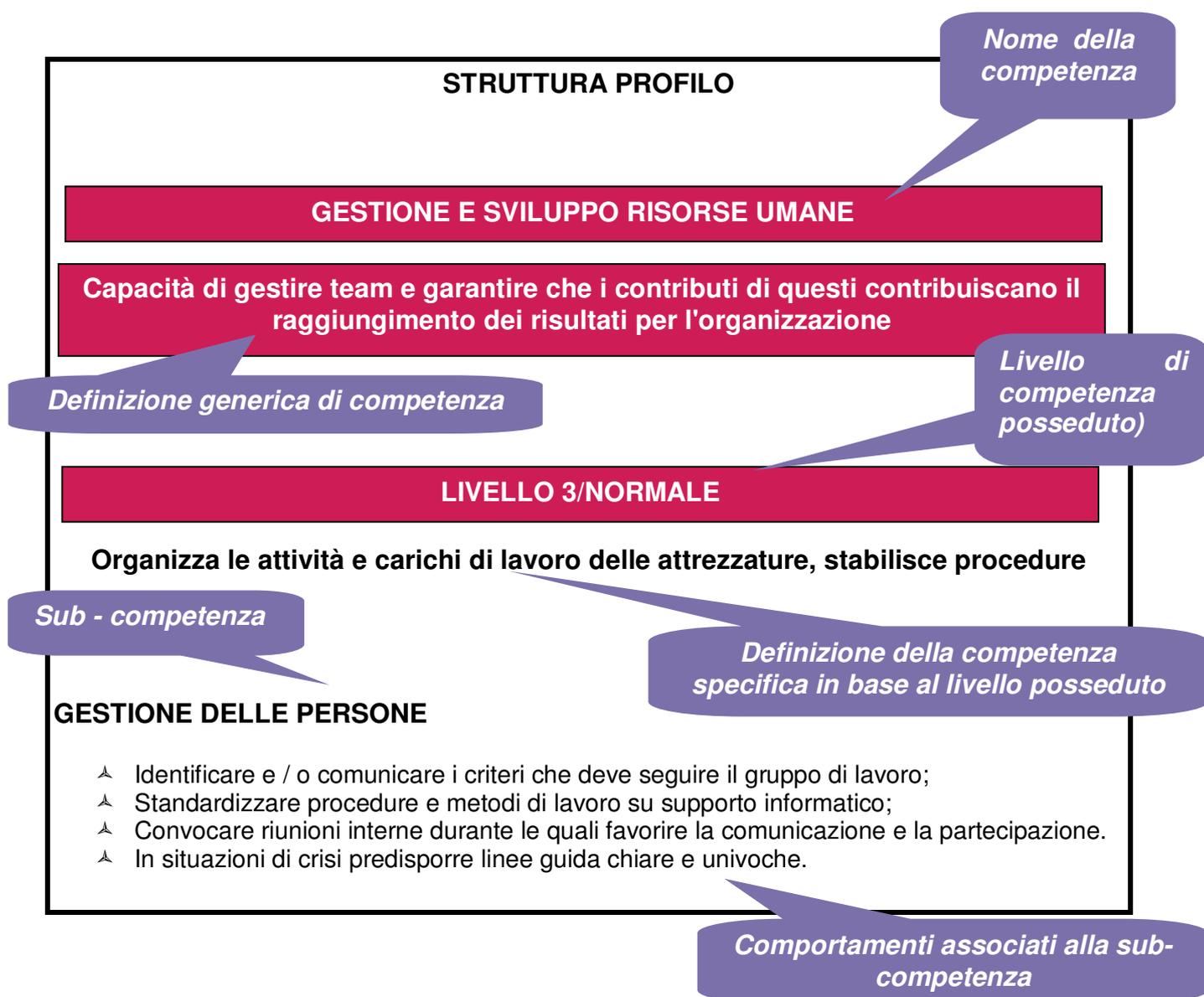
CAPITOLO 3

3. Come utilizzare questo dizionario

Questo dizionario contiene una descrizione dettagliata di ciascuna competenza e una griglia in cui sono state riportate tutte le competenze individuate.

La griglia ha come obiettivo, con uno sguardo, si può vedere tutto semplificato modello in modo che la persona che dovrebbe definire profilo professionale di un luogo particolare può fare una prima approssimazione prima di inserire i dati delle prove di comportamento di ogni livello di dominio. La struttura del dizionario è la seguente: ciascuno contiene il concorso una propria definizione generica e la definizione di ogni livello dominio.

Vedremo che ogni concorso è diviso in sub - competenze. Trovare anche un elenco di prove comportamentali, classificati tali sub competenze per facilitare la descrizione del profilo e processi di valutazione.



1. Definizione generica di competenza

Una competenza indica il possesso e il dominio di un insieme di comportamenti concreti, in un lavoro concreto, nell'ambito di una organizzazione concreta.

Di solito viene espressa in termini di capacità di eseguire un'attività o utilizzando un verbo o un sostantivo.

2. Possesso del livello di competenza

E' il livello di possesso della competenza. Ogni competenza è classificata in base a diversi livelli.

3. Sub-competenze

Questi sono fattori che possono essere ripartiti in base al tipo di comportamenti che caratterizzano quella competenza.

4. Definizione dei comportamenti associati

Si tratta di comportamenti che dimostrano la padronanza della competenza.

Spesso vengono espresse attraverso verbi all'infinito in terza persona. Le attività devono essere specifiche, osservabili e misurabili.

Per ogni competenza sono elencate sub competenze e icone. Abbiamo identificato il tipo di competenze che entrano in gioco.

Icone di tipologie di competenze



Autogestione individuale



Gestione dell'unità organizzativa



Capacità di relazione e influenza



Leadership

ESEMPIO



GESTIONE E SVILUPPO DELLE PERSONE

- Gestione delle persone
- Leadership
- Sviluppo di persone

Quali passi possiamo seguire per definire il profilo di un ruolo?

1. Consultare la griglia finale e identificare le capacità strategiche relative al profilo/ruolo specifico. Si consiglia di lavorare inizialmente su non più di cinque competenze.

2. Per ognuna delle competenze, leggere la definizione proposta in ciascun livello di possesso della competenza.

3. Scegliere il livello che più si adatta alle esigenze concrete di quel profilo. La scelta dovrebbe derivare dallo studio dei seguenti aspetti del lavoro in questione:

- Caratteristiche
- Il numero di persone che dipendono da quel ruolo
- Il livello di responsabilità
- L'inquadramento all'interno dell'organizzazione
- L'area di influenza

4. Identificare i comportamenti associati a ciascuna competenza scelta per confrontare se il livello preselezionato corrisponde al livello previsto per quel profilo e validare la selezione.

5. Correggere, se necessario, la prima approssimazione del profilo al fine di individuare il profilo definitivo.

CAPITOLO 4

4. Gestione e Sviluppo delle Risorse Umane

Capacità di gestire gruppi di lavoro e fare in modo che questi ultimi contribuiscano al raggiungimento risultati dell'organizzazione.

Direttore di Dipartimento

Livello 3/ normale

Organizza le attività e i carichi di lavoro, definendo gli strumenti e le procedure per la loro realizzazione.

Gestione delle Risorse Umane

- Stabilisce e/o comunica i criteri di lavoro che il gruppo deve seguire
- Unifica le procedure e le modalità di lavoro del gruppo
- Conduce le riunioni interne, durante il quale promuove la comunicazione e la partecipazione
- In situazioni di crisi agisce seguendo linee guida chiare e univoche
- Si assicura che il gruppo di lavoro sviluppi un lavoro di qualità
- Valuta la qualità del lavoro del gruppo e quando rileva delle criticità interviene per correggerle
- Coinvolge il gruppo nel lavoro da portare avanti: spiega cosa fare, come e perché
- Distribuisce i compiti che le persone dovranno svolgere ciascuna in base alla propria capacità e alla propria disponibilità di tempo in quel momento
- Delega i compiti ai membri del gruppo di lavoro sulla base delle capacità possedute da ciascuno e verificate in precedenza
- Partecipa alla definizione del gruppo di lavoro più adeguato a conseguire gli obiettivi della propria unità organizzativa (Dipartimento)
- Fa in modo che tutti abbiano una visione unitaria e coesa del proprio Dipartimento
- Riconosce i meriti sia del gruppo di lavoro che quelli individuali.

Caratteristiche negative nell'agire il ruolo

- (-) Non si assume la responsabilità del gruppo di lavoro e si comporta come se fosse uno dei membri
- (-) Assume un atteggiamento protezionistico e ha uno stile di gestione di tipo paternalistico
- (-) Assume uno stile di gestione autarchica

Leadership

- Assume il ruolo di team leader
- In situazioni di disaccordo tra i membri del gruppo di lavoro, mostra un atteggiamento conciliante che aiuta a mantenere armonia all'interno del gruppo
- Adotta una leadership partecipativa e incoraggia il lavoro di squadra
- Si assume le responsabilità del gruppo di lavoro, compresi gli eventuali errori commessi da uno dei suoi membri
- Comprende i punti di vista dei collaboratori, ascolta i membri del gruppo di lavoro e dimostra empatia
- Risponde con comprensione ai propri collaboratori dimostrando di comprendere il loro punto di vista

- Segue delle regole chiare e agisce con coerenza

Caratteristiche negative nell'agire il ruolo

- (-) Fa preferenze fra i diversi membri del gruppo di lavoro
- (-) Esprime lamentele con i vari membri del gruppo di lavoro

Sviluppo Risorse Umane

- Assume un ruolo consultivo con il gruppo di lavoro e si dimostra disponibile per risolvere dubbi e richieste
- Aiuta le persone del gruppo di lavoro a risolvere le situazioni con una significativa componente tecnica
- Insegna e trasmette al gruppo di lavoro la metodologia e le procedure, sia facendolo direttamente che formando un membro del gruppo di lavoro che poi possa trasferire le conoscenze agli altri colleghi
- Rileva le aree di miglioramento delle persone del gruppo di lavoro e agisce per aiutarli a svilupparle

Responsabile di Servizio

Livello 2 / alto

Dirige e coordina i gruppi di lavoro per la realizzazione di progetti sui quali ha una notevole autonomia

Gestione Risorse Umane

- Applica stili di leadership differenti a seconda della situazione e delle persone che dirige
- Il suo stile di gestione aiuta le persone del team a fornire il meglio di se stesse
- Mostra sensibilità nell'affrontare ciascuna persona, mettendoci un tocco personale
- Analizza il gruppo di lavoro identificando i punti di forza e punti di debolezza
- Trasmette la pianificazione strategica del Dipartimento al gruppo di lavoro del proprio Servizio
- Comunica gli obiettivi che devono essere raggiunti dal proprio Servizio corrispondenti a ciascuna sezione
- Guida il gruppo di lavoro affinché condivida la stessa missione
- Mostra assertività nel negare le richieste del gruppo di lavoro quando valuta che non possono essere concesse
- Promuove misure per facilitare l'integrazione dei nuovi membri gruppo di lavoro, direttamente o delegando il compito
- Conduce riunioni efficaci (rispetto del tempo e risultati)
- Imposta i livelli di decisione che possono essere esercitati dai diversi componenti del gruppo di lavoro o da diversi gruppi di persone
- Garantisce che gli standard di qualità siano rispettati al fine di garantire l'efficacia del lavoro svolto dal team
- Stabilisce modalità specifiche per favorire la comunicazione all'interno del gruppo
- Definisce gli obiettivi da raggiungere insieme ai diversi i membri del team stabilendo risultati specifici e scadenze
- Valuta la prestazione del gruppo di lavoro e fornisce informazioni sul grado di efficienza delle sue modalità di lavoro
- Fa una valutazione continua del gruppo di lavoro basata su fattori oggettivi
- Rispetta la gerarchia e fa in modo che venga rispettata
- Si assume le responsabilità per il gruppo di lavoro e, se necessario, degli errori di quest'ultimo
- Assume il ruolo di responsabile del proprio Servizio davanti a conflitti interni o a conflitti con altri gruppi di lavoro o altri Servizi

- Risponde alle domande del gruppo di lavoro sulle attività gestite
- Ha le idee chiare e agisce in modo coerente

Caratteristiche negative nell'agire il ruolo

- (-) è più orientato alle persone che ai risultati del servizio
- (-) scavalca il Responsabile del Dipartimento o gli altri livelli della gerarchia quando si confronta direttamente con un problema inerente una persona che gestisce.

Leadership

- Comunica le linee guida per il gruppo di lavoro affinché abbia un orientamento iniziale.
- Rileva le situazioni potenzialmente conflittuali all'interno del gruppo e interviene per conciliare le differenti posizioni fra i membri del team
- Veglia per la risoluzione dei conflitti e si adopera finché non si arriva alla soluzione
- Promuove il lavoro di squadra e la partecipazione in modo che i membri del gruppo apportino idee e soluzioni e facciano proposte
- Da fiducia al gruppo di lavoro in modo che sia in grado di lavorare in autonomia
- Rispetta le decisioni del gruppo nei compiti delegati e su quelli in cui il gruppo ha autonomia
- Di fronte a un cambiamento nell'organizzazione, si impegna per promuoverlo fornendo spiegazioni, cercando di capire come reagiscono le persone, sforzandosi di ridurre i timori, fornendo supporto ai membri del gruppo e contribuendo a rafforzare e consolidare il cambiamento
- Nelle strutture a matrice, esercita un'influenza sulle persone non dipendenti gerarchicamente dalla sua struttura per conseguire un obiettivo interdipartimentale
- Richiede professionalità all'interno del gruppo di lavoro e si assicura che vengano rispettati i compiti e le norme del lavoro
- A livello tecnico, rappresenta un punto di riferimento per il gruppo di lavoro

Caratteristiche negative nell'agire il ruolo

- (-) Quando sorgono problemi di relazione nel gruppo di lavoro, la situazione diventa sempre più conflittuale, in quanto non l'ha affrontata fin dall'inizio.
- • (-) Non sempre mantiene un atteggiamento rispettoso con tutti i membri del suo gruppo di lavoro

Sviluppo Risorse Umane

- Incontra i membri del suo gruppo di lavoro individuando i punti di forza, le aree di miglioramento, le motivazioni e il modo di porsi
- Identifica quali sono i valori di riferimento dei diversi membri del suo gruppo di lavoro
- Identifica le lacune del proprio gruppo di lavoro e comunica in modo assertivo
- Si impegna e partecipa attivamente per lo sviluppo del gruppo di lavoro (senso di squadra)
- Delega gli incarichi di lavoro ai diversi membri del gruppo al fine di contribuire alla loro crescita
- Promuove la condivisione delle informazioni e la gestione delle conoscenze del servizio
Condivide le informazioni con il gruppo e incoraggia affinché quest'ultimo abbia una visione globale delle attività che vengono gestite
- Applica il rinforzo positivo / negativo per i diversi membri del gruppo e lo fa con coerenza e sempre con gli stessi criteri
- Valuta le attività del gruppo di lavoro e i risultati raggiunti

Vice – Presidente

Livello 1 / molto alto

Gestisce a livello operativo i gruppi di lavoro in coerenza con gli orientamenti politici stabiliti dal Dipartimento, in modo da contribuire al raggiungimento di risultati predefiniti.

Gestione Risorse Umane

- Trasmette linee guida al gruppo di lavoro affinché sia sempre chiaro l'obiettivo finale
- Fornisce suggerimenti al proprio gruppo, invece di dare ordini
- Svolge un ruolo di conciliazione quando vi sono delle discrepanze tra le persone. Risolve situazioni difficili con i componenti del gruppo, certi casi facendo delle concessioni
- Applica diversi stili di leadership, a seconda delle persone e delle situazioni
- E' abile nella gestione di persone
- Fornisce rinforzo positivo / negativo a seconda della risposta del singolo, della situazione e del risultato
- Applica il rinforzo quando è necessario.
- Riconosce l'autorità del Responsabile del Servizio affinché il gruppo di lavoro glielo riconosca
- Rispetta la gerarchia, dando il suo supporto quando si vuole ottenere l'effetto di rinforzare un messaggio che può essere trasmesso all'Ufficio di Presidenza
- Cerca di conoscere il team: le loro capacità, motivazioni, ecc.
- Delega la gestione di alcune attività alle persone che sono in grado di svilupparle con successo e realizza il monitoraggio in modo da garantire il raggiungimento degli obiettivi
- E' consapevole del ruolo che deve assumere: il suo atteggiamento con il gruppo di lavoro non è né troppo vicino né troppo lontano; agisce con fermezza di fronte alle negligenze ed è severo nell'affrontare i problemi ma è flessibile con le persone
- Coordina i gruppi di lavoro (le squadre) in modo da raggiungere la massima efficacia
- Si riunisce regolarmente con il gruppo di lavoro e dirige le riunioni in modo efficace
- Si assicura che venga concesso il meritato riconoscimento alle persone che lavorarono all'interno dell'ufficio della Vice-direzione (Presidenza)
- Trasmette l'importanza del compito di gestire le Risorse Umane a tutti i componenti dell'Ufficio della Vice – direzione (presidenza)
- Da priorità alla gestione delle Risorse Umane e vi dedica molto tempo.
- È consapevole che la gestione delle persone fa parte realmente della propria responsabilità e agisce di conseguenza
- Stabilisce obiettivi e sistemi di valutazione del personale esigendo risultati
- Restituisce al gruppo di lavoro le informazioni sul livello di raggiungimento degli obiettivi e dialoga con i collaboratori esprimendo soddisfazione se le loro prestazioni sono soddisfacenti
- Comunica come valuta il lavoro del gruppo
- Spiega quello che vuole e quello che si aspetta dalle persone e richiede un certo grado qualità nello svolgimento dei compiti
- E' esigente nell'esecuzione di tali funzioni e assume un atteggiamento critico
- Promuove un buon clima di squadra;
- Propone nuove risorse per il proprio gruppo di lavoro;
- Contribuisce ad aiutare il gruppo a superare le difficoltà che possono insorgere in relazione ad altri compiti e disposizioni.

Leadership

- Agisce affinché possa essere un modello per gli altri membri l'Ufficio di presidenza
- Il gruppo e i funzionari con i quali esso si relaziona apprezzano il suo prestigio professionale
- Si assume gli errori del gruppo di lavoro così come delle proprie azioni e li riconosce pubblicamente

- Contribuisce ad un clima di lavoro positivo all'interno del gruppo di lavoro
- Contribuisce affinché il gruppo di lavoro si mantenga più coeso, più competente e che ottiene più risultati
- Stabilisce complicità con le persone dell'ambiente circostante
- È in grado di generare un senso di appartenenza e di impegno nel gruppo di lavoro nei confronti di un progetto collettivo
- Coinvolge, motiva e stimola le persone del gruppo rispetto al progetto in corso
- Il suo contributo facilita il coordinamento e l'integrazione anche gli altri obiettivi e fa in modo che tutti siano allineati con la sua visione dell'organizzazione e condividano un'unica missione politica (all'interno dello stesso servizio o nell'ambito del governo della Catalogna a livello globale).
- Guida il progetto a tutti i livelli: tecnico, gestione risorse umane e comunicazione
- Possiede credibilità e rigore quando lavora

Sviluppo Risorse Umane

- Incoraggia il gruppo di lavoro nell'attuazione di nuove proposte e nel intraprendere percorsi di miglioramento
- Applica politiche che aiutano le persone a crescere, sia a livello personale che professionale
- Valuta il gruppo di lavoro senza creare barriere o reticenze
- Mantiene i canali di comunicazione sistematicamente aperti con il gruppo di lavoro
- Confida nel proprio gruppo di lavoro e riconosce la sua competenza
- Delega affinché i membri del team si assumano le proprie responsabilità e prendano decisioni
- Lascia che le persone crescano professionalmente
- Riconosce pubblicamente le buone prestazioni del gruppo di lavoro e incoraggia affinché quest'ultimo gestisca tutta la "catena di comando" sulle procedure che vengono affidate a quest'ultimo
- Organizza l'ambiente di lavoro per promuovere la versatilità professionale
- Crea sistemi per la condivisione delle conoscenze
- Incoraggia la creazione di gruppi o comunità di apprendimento.

CAPITOLO 5

5. Comunicazione, Persuasione e Influenza

Capacità di trasmettere un messaggio in maniera strutturata, con un linguaggio adeguato alla situazione e al destinatario. Chi svolge questi ruoli deve adattare il proprio stile comunicativo per ottenere un maggiore impatto sull'interlocutore. Anche la capacità di predisporre una comunicazione scritta efficace è implicita nell'esercizio di queste funzioni.

Direttore di Dipartimento

Livello 3/ normale

Acquisisce le informazioni e le trasmette assicurandosi che il messaggio ricevuto sia conforme a quello rilasciato.

Comunica le informazioni rilevanti per se e i propri colleghi.

Persuasione

- Quando comunica una direttiva o rilascia una dichiarazione, si assicura che il suo interlocutore capisca il messaggio con tutte sfumature
- Spiega in modo didattico, specificando le motivazioni e illustrando i concetti in modo concreto e operativo
- Parla sempre con rispetto e con un tono adeguato alla situazione.

Comunicazione interna

- Comunica al gruppo orientandone la visione verso la qualità del servizio;
- Comunica al gruppo affinché vengano realizzate le azioni necessarie per il raggiungimento dei risultati previsti
- Fornisce le linee guida e le informazioni in modo strutturato
- Accompagna le istruzioni con alcune informazioni che spieghino le ragioni del particolare compito assegnato e offrano una panoramica complessiva e una visione d'insieme;
- Comunica al gruppo di lavoro quello che pensa in modo assertivo e oggettivo, cercando di raggiungere un accordo con il gruppo di lavoro in base alle funzioni e alle responsabilità di ciascuno
- Scrive i report con un certo grado di complessità, sia dal punto di vista tecnico che procedurale
- Stabilisce le modalità migliore per comunicare con il gruppo di lavoro e si assicura che in ogni momento tutti abbiano le informazioni necessarie
- Tiene informato il Responsabile del Servizio sulle proprie iniziative, senza che vi sia una formale richiesta di materiale informativo
- Dimostra capacità di ascolto attivo, sia con il gruppo di lavoro che con il proprio Responsabile, e sa identificare i bisogni di entrambi.

Comunicazione esterna

- Fornisce chiarimenti agli utenti in base alla domanda, alle richieste di informazioni e al loro livello di comprensione
- Dimostra ascolto attivo nei confronti dell'utente e rileva le sue esigenze.

Responsabile di Servizio

Livello 2 / alto

Utilizza la comunicazione per guidare il gruppo di lavoro, sia per svolgere il proprio ruolo, sia quando si rende necessario rispondere ad una necessità specifica e si assicura che tutti siano orientanti a perseguire gli stessi obiettivi.

Persuasione

- Quando comunica un messaggio, fa in modo che quello che dice venga compreso dal proprio interlocutore senza fraintendimenti e si assicura che vengano recepiti anche tutti i significati e le sfumature del messaggio
- Quando è necessario, affronta le situazioni di conflitto e porta argomenti per difendere il proprio punto di vista
- Sostiene e difende una linea di lavoro, dimostrando il valore aggiunto che apporta e si assicura che l'interlocutore abbia compreso
- Espone ciò che ha da dire, ma rispetta le opinioni di altri
- Sa comunicare in modo assertivo quando la situazione lo richiede e ottiene che prevalgano le proprie scelte
- Comunica con rispetto, con un linguaggio adatto alla situazione
- Individua quali sono le necessità e i fabbisogni dell'interlocutore e adatta il suo intervento per placare i timori e le preoccupazioni di quest'ultimo in modo che i suoi argomenti abbiano un maggiore impatto
- Sa adattare la sua comunicazione al profilo dell'interlocutore, alle necessità concrete che manifesta, al ruolo che assume ecc.
- Mostra empatia e capacità di "entrare nei panni" dell'interlocutore
- Cerca di motivare con argomenti adeguati i concetti precedentemente illustrati
- Illustra il lavoro e i risultati ottenuti dal proprio Servizio, diffondendoli sia internamente che esternamente.

Caratteristiche negative nell'agire il ruolo

- (-) Deve ricorrere all'imposizione quando non riesce a convincere gli altri attraverso la comunicazione.

Comunicazione interna

- Si assicura che all'interno del proprio Servizio ci siano flussi di informazione costanti in modo che tutti possano condividere le conoscenze
- Nelle situazioni di cambiamento, svolge il proprio ruolo fornendo informazioni, comunicando i cambiamenti e le conseguenze che ne derivano, ascoltando le paure, i timori e le incertezze che vive il gruppo di lavoro
- Scrive relazioni scritte e ben strutturate per facilitare le decisioni da parte del proprio responsabile.

Caratteristiche negative nell'agire il ruolo

- (-) Manifesta resistenza alla condivisione delle informazioni.

Comunicazione esterna

- E' in grado di individuare e raccogliere informazioni attraverso i diversi canali: formali e informali
- Definisce le procedure di comunicazione per incoraggiare tutti gli attori coinvolti in un uno stesso progetto in modo che tutti possano avere accesso alle informazioni rilevanti.

Vice- Direttore

Livello 1 / molto alto

Genera un notevole impatto quando comunica, perché sa dominare differenti modalità di linguaggio e sa utilizzare la più appropriata rispetto alla situazione e all'interlocutore.

Persuasione

- Agisce con assertività: esprime quello che pensa e difende le proprie scelte
- Comunica e convince il gruppo di lavoro (la "squadra"!)
- Quando negozia, ottiene un risultato che era vicino a quello pianificato prima della negoziazione
- Negozia con i sindacati e i portatori di interesse in conflitto ed è in grado di raggiungere un buon accordo per le parti coinvolte
- Interviene nei negoziati tecnici per conto del suo superiore, adottando la posizione prestabilita precedentemente
- Orienta l'atteggiamento che deve assumere la Direzione Generale, dopo aver analizzato tecnicamente la situazione

Comunicazione interna

- Consiglia più che proporre
- Tiene costantemente informato il gruppo di lavoro sulle decisioni e le azioni realizzate all'interno dell'organizzazione
- Comunica attraverso messaggi efficaci, che generano un senso di appartenenza e di adesione al percorso che dovrà seguire il Dipartimento
- Si assume l'onere di comunicare le disposizioni e le linee guida al gruppo di lavoro, sia quelle popolari che quelle impopolari
- Assume un atteggiamento di ascolto attivo per capire e cogliere le informazioni e gli umori che provengono dal proprio gruppo di lavoro
- Fornisce ai responsabili politici le conoscenze e le informazioni utili per comprendere gli aspetti tecnici
- Facilita la comprensione fra responsabili politici e tecnici quando si esprimono utilizzando diversi registri linguistici
- Promuove la gestione delle conoscenze e permette che si lavori in modo integrato con le altre unità organizzative della Vice – Direzione
- Utilizza una comunicazione assertiva e precisa quando deve mettere in guardia la *leadership* politica che si sta allontanando dagli obiettivi stabiliti
- Traduce le indicazioni politiche su come far funzionare la Vice –Direzione (l'Ufficio di Presidenza)
- Trasmette chiaramente le linee guida in modo chiaro e inequivocabile
- Comunica l'obiettivo strategico che deve essere raggiunto
- Trasmette le linee guida con una modalità molto didattica, spiegando sempre le ragioni di tali scelte e la finalità ultima.

Comunicazione interna

- Adatta il proprio stile di comunicazione e il proprio discorso a seconda degli interlocutori o dei differenti tipi di pubblico
- Ricerca le informazioni attraverso canali formali e informali, al fine di confrontare le informazioni disponibili
- Garantisce che le informazioni siano valide
- In situazioni di crisi, comunica con assertività e sicurezza in modo da rassicurare l'interlocutore fornendo le adeguate spiegazioni
- Comunica con fiducia e trasmette sicurezza ai partner
- Comunica i risultati conseguiti con dati tangibili e misurabili, sia internamente che esternamente.

Caratteristiche negative nell'agire il ruolo

- (-)Quando comunica con il gruppo di lavoro o con gli altri, a volte perde il rispetto e assume un atteggiamento inadeguato.

Comunicazione esterna

- Quando comunica, adatta il suo stile secondo le circostanze per stabilire relazioni con diversi interlocutori: Enti, Istituzioni politiche, Pubbliche Amministrazioni, ONG, Università, Centri di ricerca, mass media, enti giuridici, ecc.
- Identifica e applica strategie per la diffusione dei risultati e delle azioni della Vice Direzione attraverso articoli, presentazioni pubbliche, ecc.
- Fa presentazioni in pubblico con un buon livello di comunicazione verbale
- Stabilisce relazioni con gli *stakeholder* esterni con i quali il Dipartimento ha un rapporto speciale
- Comunica in maniera chiara e sintetica e adatta il discorso all'interlocutore
- Partecipa alle trattative e negozia con le istituzioni politiche e con i gruppi di esperti con un alto livello tecnico
- Ha notevoli capacità di comunicazione scritta e utilizza una prosa sintetica e concisa, in modo che già da una lettura veloce il destinatario sia in grado di catturare gli elementi chiave per poter prendere decisioni: sfondo, situazione attuale, obiettivi, metodologia applicabile, risultati, proposte attuative ecc.
- Adeguare il proprio stile di comunicazione in base ai differenti tipi di uditorio
- In una situazione di crisi, comunica con assertività e sicurezza fornendo spiegazioni in modo da rassicurare il pubblico o l'interlocutore
- Comunica i risultati conseguiti con dati tangibili e misurabili
- Traduce un messaggio tecnico in uno più istituzionale e comprensibile al pubblico.

CAPITOLO 6

6. Visione strategica

Capacità di visualizzare la finalità verso cui deve essere indirizzata l'organizzazione.

Avere una visione di medio / lungo termine, in modo da individuare le opportunità e definire le azioni da attuare per orientare l'organizzazione verso obiettivi strategici.

Direttore del Dipartimento

Livello 3 / normale

Identifica i propri punti di forza e le proprie aree di miglioramento e prende in considerazione anche i fattori esterni al fine di identificare gli obiettivi verso i quali orientare la propria unità organizzativa.

Visione strategica

- Propone al proprio Responsabile di Servizio le aree della propria unità organizzativa che possono essere migliorate al fine di allinearle con gli obiettivi strategici di lungo termine dell'organizzazione, individuati e trasmessi dal proprio superiore.
- Cerca di analizzare i punti di forza e le aree di miglioramento della propria unità organizzativa, nonché i fattori esterni che favoriscono o possono influenzare il raggiungimento degli obiettivi
- Propone e avvia azioni e riadatta gli obiettivi fissati al fine di orientare l'unità organizzativa verso lo scenario futuro che ha identificato.

Responsabile di Servizio

Livello 2 / alto

Analizza i punti di forza e le proprie aree di miglioramento in relazione alle minacce e alle opportunità del contesto, per meglio definire i comportamenti e le modalità operative, al fine di erogare servizi di migliore qualità.

Visione Strategica

- Ha una visione chiara dell'obiettivo verso cui deve dirigersi il Servizio e agisce di conseguenza immaginando gli scenari futuri
- Analizza gli scenari futuri in modo da individuare i fattori e le tendenze che possono influenzare il Servizio
- Analizza i problemi da prospettive diverse tenendo conto dei punti di vista dei diversi Servizi o Dipartimenti
- Le sue azioni sono mirate a medio termine, ma senza dimenticare il quotidiano
- Agisce in modo proattivo
- Conosce a fondo i punti di forza e le aree di miglioramento del proprio Servizio e cerca di tenersi informato sui cambiamenti che si verificano
- Conosce i fattori esterni che favoriscono o possono influire sul raggiungimento degli obiettivi
- Integra le proposte di miglioramento avviate dai responsabili di Dipartimento e cerca di allinearsi con gli obiettivi strategici a lungo termine dell'organizzazione trasmessi dal proprio superiore

- Avvia azioni e adatta gli obiettivi al fine di ri-orientare il Servizio verso lo scenario futuro che ha immaginato
- Propone al Vice direttore i piani di miglioramento del servizio per verificare se è sintonizzato con gli obiettivi strategici a lungo termine dell'organizzazione e, se necessario, li riadatta nuovamente
- E' in grado di prevenire e anticipare le crisi e i problemi in quanto presta attenzione agli indicatori significativi
- Visualizza i problemi da prospettive diverse e tiene conto dei punti di vista dei diversi Servizi o Dipartimenti.

Caratteristiche negative nell'agire il ruolo

- (-) Si lascia trasportare dalle circostanze, senza una visione chiara degli obiettivi di medio termine verso i quali orientare il proprio Servizio

Vice Direttore

Livello 1 / molto alto

Ha una visione chiara di come deve essere organizzata la propria Vice – Direzione nel medio / lungo periodo al fine di fornire un servizio migliore alla comunità e anticipare le esigenze della società, attraverso l'individuazione e la raccolta di informazioni inerenti il proprio settore provenienti da fonti diverse, nazionali ed internazionali.

Visione Strategica

- Traduce gli orientamenti politici del Dipartimento in un Piano di azione tecnico con attività concrete
- Definisce gli obiettivi in accordo con la Direzione Generale e il programma di Governo.
- Crea e analizza le idee da un punto di vista pratico e realistico
- Visualizza la direzione verso cui la società deve evolvere e cerca soluzioni proattive per dare risposta alle future esigenze della società
- Ha una visione della Vice -Direzione nel medio e lungo termine
- Intercetta le informazioni rilevanti provenienti dal contesto esterno (minacce e opportunità) e le analizza
- E' informato perché legge la stampa locale / nazionale / europea specializzata / generalista e fa una costante analisi del settore che lo porta ad anticipare gli eventi prima che vi siano implicazioni per l'Amministrazione.
- Effettua un'analisi SWOT della Vice-Direzione (o Ufficio di presidenza) per contribuire alla predisposizione di linee guida che orientino il Dipartimento
- Sa riconoscere i modelli di *performance* provenienti da altri settori che potrebbero essere interessanti al fine di una loro integrazione nei diversi Dipartimenti e Servizi
- Applica teorie e concetti nuovi e li traduce in azioni all'interno del proprio Ufficio di Vice – Direzione (vice –Presidenza).
- Identifica alcune priorità chiave su cui concentrare gli sforzi del proprio gruppo di lavoro al fine di raggiungere gli obiettivi strategici.

CAPITOLO 7

7. Flessibilità e gestione del cambiamento

Capacità di dare risposte alle mutevoli esigenze della società, riadattando le proprie priorità e funzioni e disponibilità verso nuovi approcci e cambiamenti in continua evoluzione

Direttore del Dipartimento

Livello 3 / normale

Si dimostra aperto e disponibile ad adottare cambiamenti che contribuiscono al raggiungimento di migliori risultati.

Flessibilità

- Incoraggia piccoli cambiamenti da introdurre nella propria Unità organizzativa per migliorare le modalità di lavoro e renderle più operative
- Segue la procedura, ma introduce delle eccezioni quando la situazione lo richiede
- Adegua le proprie risposte per soddisfare le esigenze dell'utente
- Si dimostra flessibile quando la pianificazione iniziale deve essere adattata al carico di lavoro che può cambiare in qualsiasi momento (in base alla domanda esterna o interna).

Adattabilità

- È in grado di lavorare con un certo grado di incertezza
- In vista di cambiamenti organizzativi, fornisce informazioni al gruppo di lavoro affinché sia preparato quando il cambiamento sarà operativo, comunicando quali conseguenze ci saranno sul lavoro del gruppo e altre informazioni che facilitino la comprensione sulla necessità di partecipare e contribuire al cambiamento.

Responsabile di Servizio

Livello 2 / alto

Facilita il gruppo di lavoro affinché si dimostri aperto e disponibile ad accettare i cambiamenti e sia in grado di evolversi e migliorare per dare risposte e soddisfare le esigenze della società

Flessibilità

- Ha una chiara visione della meta da raggiungere e agisce con perseveranza e con flessibilità sulle modalità per raggiungerla, modificando il programma d'azione se le circostanze lo richiedono.
- Dimostra flessibilità e agisce in base a principi coerenti e costanti
- Ha una mente aperta nel valutare nuove proposte
- Si chiede se ciò che è stato fatto sia sempre l'opzione migliore
- Cerca sempre di migliorare, sia come capo del Servizio che a livello personale e professionale.

Adattabilità

- Agisce in conformità con un piano di lavoro che è in grado di modificare se, attraverso gli indicatori, percepisce la necessità di introdurre modifiche, adattamenti o misure più efficaci
- Analizza le situazioni relative a diversi scenari che possono essere valutati da diverse angolazioni e punti di vista
- Prima di promuovere qualsiasi cambiamento, cerca di entrare in empatia con le persone che saranno coinvolte e di valutare quale tipo di implicazioni quest'ultime dovranno affrontare
- Pianifica come si deve transitare da una situazione iniziale A ad una situazione finale B e promuove i cambiamenti organizzativi necessari per l'organizzazione
- Si adatta al proprio Responsabile in tempi brevi
- Nelle situazioni di cambiamento, fornisce informazioni e trasmette tranquillità al gruppo di lavoro

Caratteristiche negative nell'agire il ruolo

- (-) Prima di tutto rafforza la continuità senza valutare la possibilità di prevedere altre opzioni: vuole fare solo ciò che ha sempre fatto
- (-) Agisce per inerzia e, come criterio prevalente, sulla base di ciò che è stato fatto finora
- (-) Agisce sulla base di criteri arbitrari

Vice Direttore

Livello 1 / molto alto

Incoraggia e promuove i cambiamenti nella Vice – Direzione (o Ufficio di Presidenza) che contribuiscono ad un'azione più efficace da parte dell'Amministrazione. Funge da catalizzatore per il cambiamento del gruppo di lavoro.

Flessibilità

- Promuove e conduce il cambiamento per favorire l'evoluzione dell'Amministrazione
- Nei periodi di cambiamento, comunica e rassicura l'interlocutore
- Promuove l'apporto da parte della Vice Direzione (o Ufficio di Presidenza) in termini di miglioramenti
- Promuove la flessibilità organizzativa e i profili polivalenti all'interno del gruppo di lavoro
- Ricerca l'innovazione all'interno del Dipartimento e promuove nuove modalità di lavoro che portino alla modernizzazione del servizio per renderlo più efficace
- Anticipa i cambiamenti del contesto generale, le priorità e le relazioni, che sono connesse al proprio ambito di intervento
- Riconosce e apprezza il fatto di disporre di diversi punti di vista che contrastano con i propri, poiché questo lo aiuta a sua volta a farsi una migliore idea della realtà.

Adattabilità

- Rileva la necessità di innovare la strategia di fronte a cambiamenti o a nuove esigenze, in particolare quelli provenienti dall'estero
- Mostra capacità di adattarsi alle nuove esigenze della società e alle responsabilità che deve assumersi, senza perdere la sua attitudine tecnica
- Incoraggia atteggiamenti flessibili tra i colleghi e i collaboratori
- Promuove cambiamenti nelle metodologie, nelle procedure e nei modelli di lavoro per adattarli ai cambiamenti del contesto
- Ha la capacità di entrare in empatia con gli altri per comprendere le situazioni e i diversi punti di vista.

CAPITOLO 8

8. Il lavoro di gruppo e il lavoro in rete

Capacità di collaborare e partecipare a gruppi di lavoro informali o specificamente definiti per raggiungere obiettivi comuni.

Direttore di Dipartimento

Livello 3/ normale

Collabora con le persone che danno supporto al Dipartimento, agisce in modo risoluto e facilita il lavoro agli altri.

Lavoro di gruppo

- Rende più facile il lavoro degli altri e agisce in modo deciso
- Quando è necessario, collabora con il suo gruppo di lavoro a livello operativo come se fosse uno dei membri, cioè svolge il ruolo di qualsiasi altro collaboratore del Dipartimento
- In base alla visione della propria unità organizzativa, offre suggerimenti su ciò che può contribuire a migliorare il Dipartimento
- Facilita l'integrazione del gruppo di lavoro promuovendo la conoscenza personale
- Incoraggia la cooperazione all'interno della propria unità organizzativa
- Concilia i diversi punti di vista tra le persone quando c'è un conflitto

Networking / lavoro in rete

- Fornisce informazioni sul proprio "cliente interno"
- Se la situazione richiede che ci sia una collaborazione con altre unità organizzative dell'organizzazione, chiede al proprio responsabile di effettuare il primo contatto ma poi si occupa in prima persona del coordinamento operativo relazionandosi con gli altri responsabili omologhi al suo ruolo.

Responsabile di Servizio

Livello 2 / alto

Partecipa ed è coinvolto in progetti che riguardano diversi Servizi o Dipartimenti dell'organizzazione.

E' orientato all'obiettivo di cui ha una visione globale e tiene conto di tutti gli aspetti che possono andare al di là del proprio servizio e coinvolgere il proprio gruppo di lavoro.

Lavoro di gruppo

- Cerca di sostenere e facilitare il lavoro degli altri, soprattutto i propri 'clienti' interni ed esterni
- Si adatta facilmente ai diversi gruppi di collaboratori con cui lavora
- Condivide le informazioni con le persone coinvolte nel progetto in cui partecipa
- Di fronte a divergenze con il proprio capo, comunica le proprie opinioni, ma se il Responsabile non le condivide, obbedisce alle linee guida e collabora per raggiungere gli obiettivi con la metodologia stabilita dal/con il Responsabile
- Fornisce le informazioni tecniche necessarie al proprio Responsabile affinché quest'ultimo possa prendere decisioni
- Facilita il lavoro del proprio Responsabile e del proprio gruppo di lavoro al fine di ottenere i risultati previsti.

Networking

- Condivide la necessità di lavorare in rete con altri Servizi
- Lavora in strutture matriciali e si orienta al risultato comune, anche se ciò significa sacrificare alcuni interessi del proprio servizio
- Quando lavora in una struttura trasversale e in strutture matriciali (non gerarchiche), agisce in base ai cambiamenti di relazione e allo status quo.
- Mantiene un rapporto costante e collaborativo con le altre unità organizzative che stanno partecipando ad uno stesso progetto
- Dirige le persone che non dipendono gerarchicamente da lui / lei, ma che con cui deve collaborare affinché contribuiscano ad uno stesso progetto.
- Promuove il lavoro di squadra con gli altri dipartimenti per dare risposte ad esigenze più trasversali.

Vice- Direttore

Livello 1 / molto alto

- Migliora la coesione del gruppo e favorisce l'interazione tra membri della Vice – Direzione (o Ufficio di Presidenza) e il proprio Dipartimento o altri, così come la relazione con i membri di organismi esterni
- È consapevole della necessità di lavorare in strutture a matrice
- Collabora in modo proattivo con la direzione del Dipartimento.

Lavoro di gruppo

- Fornisce informazioni a coloro che possono eventualmente essere interessati in modo proattivo, senza che gli vengano richieste
- Facilita il lavoro alla Direzione generale
- Manifesta una volontà costruttiva di portare a termine le politiche definite dalla Direzione Generale
- • Promuove il lavoro di squadra e la versatilità del gruppo per raggiungere gli obiettivi previsti dalla Direzione Generale (o Presidenza)
- Promuove la creazione di gruppi autonomi
- Promuove gruppi di lavoro interdisciplinari
- Unifica gli obiettivi fra i Servizi affinché non ci siano compartimenti stagni all'interno della Vice – Direzione (Ufficio di presidenza).

Caratteristiche negative nell'agire il ruolo

- (-) Mantiene per sé anche le informazioni non confidenziali per avere la sicurezza di dominare la situazione e sentirsi indispensabile.

Networking / lavoro in rete

- Prima di progettare e decidere eventuali azioni, cerca di conoscere bene tutti i settori che saranno coinvolti nell'iniziativa
- Tiene conto di come il proprio lavoro può influenzare altre unità organizzative
- Riconosce e comprende gli interessi e le resistenze che queste altre unità possono avere
- Se la situazione lo richiede, coordina i gruppi di lavoro senza avere il ruolo formale o gerarchico di leader
- Imposta i canali di comunicazione tra i Dipartimenti per favorire e facilitare la collaborazione
- Mantiene la propria coerenza nella relazione con le differenti Unità organizzative

- Stabilisce regole simili di relazione e collaborazione tra le Unità organizzative dei diversi Dipartimenti e vigila affinché anche i diversi servizi dell'Ufficio di presidenza (Vice – Direzione) facciano altrettanto
- Definisce obiettivi comuni e confini dei progetti fra i Dipartimenti, anche se formalmente non ha il ruolo di leader
- Fa da moderatore e concilia le diverse posizioni in caso di disaccordo, perché analizza oggettivamente e in modo razionale le varie opinioni che tendono all'obiettivo comune
- Si impegna nel lavoro di squadra, quando il progetto riguarda più di una Unità Organizzativa del proprio Dipartimento o Unità di altri Dipartimenti
- Possiede un'attitudine al servizio e alla collaborazione tra le unità dei Dipartimenti, perché sa che l'obiettivo finale è fornire un servizio di qualità ai cittadini
- Si assume la responsabilità delle unità organizzative in quei Dipartimenti dove non esiste la leadership formale o gerarchia
- Contribuisce efficacemente al raggiungimento di un obiettivo, indipendentemente da quale sia l'Unità organizzativa che lo ha proposto o da chi se ne attribuisca il risultato
- Interagisce con altri Dipartimenti, Amministrazioni, ONG, Istituzioni civili, Organi della Magistratura, per finalità connesse con il suo settore di specializzazione
- Contribuisce alla risoluzione dei problemi quando è necessario per conseguire i risultati previsti
- Contribuisce a valutare in che modo questi rapporti possono essere utili per raggiungere i risultati previsti.

CAPITOLO 9

9. Pianificazione e organizzazione

Capacità di pianificare le attività, le azioni e i progetti da sviluppare, individualmente o insieme al gruppo di lavoro, al fine di raggiungere risultati efficaci e di qualità e utilizzando le risorse necessarie.

Direttore di Dipartimento

Livello 3/ normale

Organizza e pianifica le attività concrete che le persone devono sviluppare nell'ambito del gruppo di lavoro.

Pianificazione

- Pianifica il lavoro del gruppo di lavoro e condivide il sistema di programmazione
- Definisce tutti aspetti fino al dettaglio della pianificazione e del monitoraggio dei progetti
- Realizza un monitoraggio delle attività più importanti che coinvolgono il gruppo di lavoro
- Pianifica a breve termine per dare risposta ai problemi e identificare l'esigenza di risorse aggiuntive
- Programma in modo realistico sulla base delle risorse di cui dispone il Dipartimento
- Il monitoraggio che fa già in fase di pianificazione, gli permette di prevedere le difficoltà e di segnalarle in modo da attuare per tempo le contromisure che consentano di rispettare le scadenze.

Organizzazione

- Organizza le funzioni e i compiti del gruppo di lavoro e distribuisce i compiti fra le persone che ne fanno parte
- Stabilisce i criteri che determinano l'attribuzione di priorità ai diversi compiti
- Stabilisce le procedure che il gruppo di lavoro deve seguire
- Analizza in ogni momento il carico di lavoro del gruppo di lavoro e rileva quando è necessario il supporto di più persone
- Lavora con molto ordine e metodo

Responsabile di Servizio

Livello 2 / alto

- Pianifica i progetti che saranno sviluppati dal Servizio.

Pianificazione

- Realizza un piano di lavoro che prevede obiettivi da raggiungere e scadenze specifiche che devono essere rispettate
- Pianifica l'insieme di progetti e attività che il suo gruppo di lavoro deve realizzare per raggiungere gli obiettivi del Servizio
- Realizza il monitoraggio del piano di lavoro o del progetto e valuta i risultati
- Rileva gli scostamenti rispetto al piano iniziale, sia per quanto riguarda i tempi che per quanto riguarda le risorse impiegate e i risultati
- Definisce le azioni per correggere gli scostamenti e le distorsioni rilevate rispetto al piano di lavoro iniziale

- Pianifica in modo realistico
- Nella pianificazione prevede la possibilità di fronteggiare eventuali eventi imprevisti
- Esegue la verifica e il monitoraggio dei progetti che presentano più difficoltà o maggiori rischi
- Collabora con il Vicedirettore nella pianificazione degli obiettivi e delle attività del Servizio
- Fa una pianificazione operativa basata sugli obiettivi, da cui nascono differenti progetti di servizio
- Ha un approccio sistematico per realizzare il monitoraggio dei problemi riscontrati.

Caratteristiche negative nell'agire il ruolo

- (-) Non pianifica ma dipende dalla pianificazione degli altri.

Organizzazione

- Conosce le risorse (materiali ed umane) di cui dispone il Servizio, in quanto li ha identificati preventivamente e si organizza per ottimizzarli
- Distribuisce i progetti e le attività tra i responsabili delle Unità organizzative (Dipartimenti) tenendo conto del carico di lavoro dei gruppi di lavoro, degli strumenti, delle caratteristiche e delle potenzialità di ciascun Responsabile e dei membri del suo Dipartimento
- Attribuisce l'ordine di priorità alle attività del proprio gruppo di lavoro in base al livello di rilevanza
- Tiene conto delle conseguenze che possono derivare al momento di stabilire la priorità di un'attività
- Coordina l'avvio e l'implementazione di un progetto complesso sotto il profilo dell'organizzazione del Servizio.

Vice- direttore

Livello 1 / molto alto

Pianifica le attività che permettono il raggiungimento degli obiettivi stabiliti dall'Organo di Governo.

Pianificazione

- Adatta il piano di lavoro con flessibilità per soddisfare situazioni e / o eventi imprevisti
- Sviluppa un piano d'azione adeguato al budget disponibile per attuare le linee guida stabilite per la gestione del Dipartimento.
- In sede di progettazione, prevede il calendario degli appuntamenti politici e gli obiettivi concreti che devono essere raggiunti dalla Vice – Direzione (Ufficio di Presidenza) e dai suoi servizi.
- In sede di progettazione, prevede le attività e i risultati a medio e lungo termine
- Nella pianificazione, presenta le priorità del Dipartimento, a partire dalle quali organizza le risorse esistenti o ne ricerca nuove
- Stabilisce in modo chiaro i criteri per definire le priorità tematiche per tutto il gruppo di lavoro della Vice-Direzione (Ufficio di Presidenza)
- Gestisce il proprio tempo in modo razionale
- Pianifica l'insieme di progetti che saranno gestiti dalla Vice Direzione (Ufficio di presidenza) e i servizi necessari per concretizzare le strategie politiche del Dipartimento
- Monitora le azioni sviluppate dai diversi Servizi attraverso incontri con i responsabili e l'analisi dei dati e degli indicatori
- Realizza il controllo di gestione
- Fa una pianificazione annuale delle linee di lavoro.

Caratteristiche negative nell'agire il ruolo

- (-) Dedica una grande percentuale del proprio tempo alla gestione delle questioni urgenti
- (-) E' una persona impulsiva

Organizzazione

- Si avvale di un processo interno che garantisce una comunicazione regolare e periodica con tutti i collaboratori
- Coordina l'attuazione a livello organizzativo di uno o più programmi complessi
- Dedica più del 50% del proprio tempo a questioni importanti e non urgenti
- Distribuisce i compiti ai Servizi della Vice-Direzione tenendo conto dei punti di forza e delle aree di miglioramento dei gruppi di lavoro
- Utilizza le TIC (Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione) per lavorare più efficacemente
- Promuove la costituzione di protocolli d'intesa all'interno della Vice – Direzione (o Ufficio di Presidenza)
- Gestisce bene il proprio tempo perché è consapevole del suo valore e quindi delega le questioni meno rilevanti
- Organizza i nuovi servizi della Vice – Direzione identificando i ruoli, le persone che dovranno svilupparli e le risorse disponibili
- Fa un regolare monitoraggio delle attività che vengono sviluppate dal dalla Vice-Direzione attraverso incontri periodici con i Responsabili di Servizio e tramite il monitoraggio degli indicatori
- Lavora sulla metodologia.

CAPITOLO 10

10. Orientamento ai risultati e alla qualità

Capacità di orientare il raggiungimento degli obiettivi di lavoro con la massima qualità e il minimo dispendio possibile di risorse, in sintesi, con l'efficienza necessaria per fornire il miglior servizio ai cittadini.

Direttore del Dipartimento

Livello 3 / normale

E' consapevole che il Dipartimento deve dare una risposta alle domande concrete e stabilire gli indicatori concreti e specifici che consentano di realizzare il monitoraggio

Orientamento al risultato

- E' risoluto nel prendere decisioni per ottenere risultati, anche quando si trova a dover affrontare qualche incertezza
- Individua gli obiettivi della propria Unità organizzativa
- Definisce gli indicatori per accertare il livello di raggiungimento degli obiettivi e realizza il monitoraggio
- Tiene traccia del lavoro svolto e del livello di raggiungimento dei risultati da parte del gruppo di lavoro
- Cerca di trovare le modalità per realizzare il migliore lavoro e ottenere i migliori risultati dal gruppo di lavoro
- E' consapevole dell'utilizzo e del livello di sfruttamento delle risorse dell'organizzazione
- Valuta i risultati che devono essere raggiunti nelle varie fasi e li reindirizza quando rileva scostamenti rispetto ai risultati che sono stati raggiunti fino a quel momento.

Caratteristiche negative nell'agire il ruolo

- (-) La sua indecisione contribuisce alla stasi delle attività o al collasso del sistema.

Orientamento alla qualità

- Individua gli indicatori per poter valutare come lavora il gruppo di lavoro
- Valuta la qualità con cui lavora il gruppo di lavoro e lo reindirizza quando rileva delle criticità
- Riconosce un buon lavoro svolto dai componenti del gruppo e lo condivide con loro per stabilire modelli da seguire
- Garantisce un lavoro di qualità da parte del gruppo e individua un metodo che permetta di realizzare il monitoraggio.

Responsabile di Servizio

Livello 2 / alto

Definisce un sistema di indicatori per determinare il livello di raggiungimento dei risultati da parte del Servizio e di monitorarli da vicino. Incoraggia il gruppo di lavoro ad avanzare proposte per introdurre nell'organizzazione del lavoro metodi e processi più efficienti.

Orientamento ai risultati

- Definisce i parametri per valutare i risultati: gli indicatori di qualità e quantità
- Definisce tempi certi e standard di qualità che consentano di valutare il livello di raggiungimento dei risultati
- Valuta i risultati raggiunti dal gruppo di lavoro e definisce meccanismi per valutare la produttività
- Valuta le prestazioni del gruppo di lavoro, sia a livello individuale che collettivo
- Comunica il livello delle *performance* in modo che il gruppo di lavoro sia consapevole e, se necessario, introduce metodi più efficaci
- Stabilisce indicatori di processo per valutare come vengono svolti i compiti.

Orientamento alla qualità

Persevera nella risoluzione dei problemi in modo sistematico finché questi non sono stati risolti.

Caratteristiche negative nell'agire il ruolo

- (-) Cerca la perfezione, quindi promuove una cultura di orientamento al compito

Vice Direttore

Livello 1 / molto alto

Traduce gli orientamenti politici del Dipartimento in un piano d'azione operativo per la gestione e il monitoraggio.

Orientamento al risultato

- Garantisce il completamento delle linee guida stabilite nel piano generale del Dipartimento, e quindi le traduce in obiettivi concreti e definiti
- Propone alla Direzione Generale gli indicatori di processo, di qualità e i risultati che devono essere presi in considerazione per valutare l'evoluzione dei progetti sviluppati dal servizio
- Crea e promuove strumenti per raccogliere informazioni sui servizi del Dipartimento
- Stabilisce sistemi per la raccolta permanente delle informazioni sul funzionamento dell'Ufficio di Presidenza (Vice Direzione) e il livello di raggiungimento dei risultati
- Prepara e struttura le informazioni e la documentazione per facilitare l'azione del Direttore
- Definisce gli obiettivi verso cui orientare l'Ufficio di presidenza (Vice Direzione) e tutto il gruppo di lavoro
- Delega i compiti al gruppo di lavoro in base alle competenze di ciascuno e monitora il lavoro al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi
- Analizza gli strumenti e le risorse disponibili per raggiungere gli obiettivi della Vice – Direzione
- Fa un monitoraggio degli obiettivi critici sottostanti agli orientamenti politici
- Stabilisce all'interno gruppo di lavoro degli indicatori di performance per la valutazione delle prestazioni collegate agli obiettivi e ai risultati
- Utilizza metodologie, - come il quadro di comando - che, attraverso indicatori, facilitino il monitoraggio dei risultati.

Orientamento alla qualità

- Utilizza le TIC (Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione) per analizzare le informazioni inerenti la Vice-Direzione (o l'Ufficio di Presidenza)
- Valuta il livello di qualità del servizio e incoraggia la raccolta di informazioni che consentano di analizzare la qualità dei servizi erogati dal proprio gruppo di lavoro
- Fornisce le linee guida sulle migliori pratiche che possono essere utilizzate per raggiungere gli obiettivi proposti dalla propria Unità organizzativa
- Collabora con il proprio gruppo di lavoro per raggiungere risultati migliori secondo le procedure e i processi stabiliti
- Orienta il proprio gruppo di lavoro per conseguire il miglior risultato possibile dalle attività che vengono portate a termine
- Vigila affinché il raggiungimento degli obiettivi avvenga nel rispetto delle procedure e dei processi stabiliti
- Da' consigli ai suoi colleghi e collaboratori sulle modalità migliori di raggiungere gli obiettivi previsti.

CAPITOLO 11

11. Analisi dei problemi e presa di decisioni

Capacità di analizzare la situazione obiettivamente, approfondirne le cause e trovare possibili soluzioni alternative al fine di scegliere la più appropriata a seconda della situazione, delle possibilità di attuazione, delle conseguenze e dei rischi associati.

Direttore del Dipartimento

Livello 3 / normale

Analizza le situazioni problematiche e / o eccezionali che gli vengono proposte dal gruppo di lavoro in quanto si tratta di casi che vanno al di là della norma, e le affronta cercando alternative non standard per risolvere la situazione in modo risoluto e nel minor tempo possibile, per dare una risposta ed evitare che il processo di lavoro si blocchi.

Capacità di analisi

- Analizza i problemi e le situazioni non standard che coinvolgono il suo Dipartimento
- Quando si deve consultare con il proprio responsabile al fine di prendere una decisione, analizza prima il problema e dopo propone e fornisce la soluzione che considera più appropriata
- Di fronte a situazioni nuove che non possono essere risolte con metodi tradizionali, individua e propone soluzioni alternative
- Valuta le conseguenze e i rischi che possono derivare dalle proprie azioni
- Per risolvere una situazione eccezionale, si basa sulla normativa e sull'analisi delle esperienze pregresse e delle decisioni prese in situazioni simili
- Identifica i problemi quotidiani inerenti il proprio settore.

Presa di decisioni

- Possiede un'attitudine alla risoluzione dei problemi, finalizzata a fornire una risposta ai clienti, sia interni che esterni, ed evitare problemi di gestione.
- Affronta situazioni critiche con tempestività (non appena le rileva), in modo da evitare che diventino più complesse.
- Nel prendere una decisione su come procedere in un situazione specifica, tiene sempre conto delle norme esistenti, delle procedure e delle esperienze pregresse di situazioni simili.
- Di fronte a situazioni problematiche sulle quali non vi è una normativa definita, prende decisioni logiche, usa il buon senso e agisce coerentemente con le prassi più comuni.
- Di fronte a situazioni di incertezza, decide di assumersi un certo rischio che ha già valutato sempre in precedenza.
- Affronta e risolve le questioni problematiche giorno per giorno
- Risponde rapidamente alle domande quotidiane poste dal gruppo di lavoro su questioni che sono di sua competenza.
- Si consulta per prendere decisioni che riguardano il Dipartimento o che possono avere implicazioni importanti.
- Quando la situazione lo richiede, esegue i compiti operativi come un altro membro del gruppo di lavoro.

- Conosce le proprie responsabilità e sa quando non è in grado di risolvere una questione autonomamente ed è necessario consultare il proprio Responsabile
- Lavora in modo indipendente nei rispettivi ambiti di responsabilità e informa periodicamente il proprio superiore.

Caratteristiche negative nell'agire il ruolo

- (-) Mostra incertezza nel momento di prendere decisioni nel proprio ambito di responsabilità.

Responsabile di Servizio

Livello 2 / alto

Quando deve prendere decisioni, analizza prima la situazione: le cause, gli scenari possibili, i rischi e le conseguenze che potrebbero sorgere.

Capacità di analisi

- Pianifica le proposte accompagnate da un'analisi dei pro e dei contro. Quando presenta un nuovo progetto, propone sempre anche un'iniziativa alternativa (un Piano B)
- Identifica le cause dei problemi, le analizza servendosi di metodologie che possano essergli d'aiuto nell'analisi
- Analizza i problemi e li seleziona identificando quelli per la cui risoluzione è necessario consultare il proprio Responsabile e quelli che invece può risolvere in modo autonomo (giorno per giorno), e anche quando deve fare una richiesta straordinaria, valuta se può prendere subito una decisione oppure, se può aspettare di parlarne in occasione della riunione periodica con il capo
- Valuta le situazioni e individua i problemi e le situazioni potenzialmente problematiche
- Nella ricerca di soluzioni, analizza quella più adatta a medio / lungo termine
- Prima di decidere, fa una ricerca per raccogliere le informazioni al fine di individuare la soluzione migliore
- Analizza le situazioni critiche e individua quelle che devono essere comunicate al proprio superiore in ordine di importanza o in base all'urgenza della situazione
- Analizza le situazioni, formula alternative d'attuazione e visualizza i diversi scenari, così come le possibili conseguenze derivanti dall'aver preso una certa decisione
- Analizza gli indicatori di processo e i risultati e trae conclusioni
- Dopo aver completato un progetto, analizza con efficacia tutto ciò che è stato realizzato e ciò che potrebbe essere migliorato.

Presa di decisioni

- Quando deve prendere decisioni ad alto rischio o impatto, ne discute con altri esperti
- Davanti a situazioni problematiche, adotta sia soluzioni che tradizionalmente si sono dimostrate efficaci, che soluzioni innovative per risolvere la situazione, al fine di decidere quale è la più efficace.
- Incoraggia nuove modalità per risolvere i problemi
- Prende decisioni che sono conformi al proprio livello responsabilità
- Prende decisioni assumendosi i rischi del caso
- Assume rischi non necessari solo quando la situazione lo richiede
- Prende decisioni accogliendo favorevolmente le proposte basate sui regolamenti, sull'esperienza pregressa, usando il buon senso e nel rispetto delle procedure
- Realizza il monitoraggio dell'attività realizzata e valuta se è il caso di modificarne qualche aspetto
- Stabilisce un set di soluzioni che possono essere prese, è pragmatico e realistico
- Si adopera per ottenere il sostegno degli altri quando la situazione lo richiede per raggiungere l'obiettivo

- Assume un atteggiamento costruttivo in ogni momento
- Fa proprie le decisioni del gruppo di lavoro
- Nel momento in cui è necessario prendere decisioni, tiene conto di come queste ultime influenzino altre risorse, altre persone e altre aree organizzative.

Caratteristiche negative nell'agire il ruolo

- (-) Prende decisioni d'impulso, senza analizzare sufficientemente la situazione, le possibili soluzioni e i possibili risultati
- (-) Non decide sulle questioni urgenti, o sospende o rimanda una decisione (per paura di sbagliare)
- (-) Studia gli aspetti del proprio ambito di attuazione perché non finisce mai di decidere.

Vice Direttore

Livello 1 / molto alto

Analizza le informazioni e decide tenendo conto degli obiettivi da raggiungere e delle prospettive nel breve, medio e lungo periodo.

Ha sempre un piano alternativo nel caso in cui le circostanze dovessero cambiare

Capacità di analisi

- Valorizza le risorse disponibili e ciò che è possibile ottenere e, a partire da queste informazioni, suggerisce soluzioni semplici, concrete e realistiche
- Prima di prendere una decisione, analizza gli interessi in gioco e l'impatto che la sua scelta può provocare sulle varie parti interessate, sugli esperti e / o i responsabili di Servizio
- Dimostra la volontà di trovare soluzioni concilianti ed evita situazioni inutilmente conflittuali
- Se non dispone di risorse sufficienti, valuta nuove soluzioni e attività alternative e realizzabili in base alle risorse disponibili
- Manifesta un'attitudine cautelativa: la costante analisi dei dati gli consente di individuare e prevenire le criticità nella Vice – Direzione prima che queste si amplifichino
- In situazioni problematiche con diverse alternative di intervento, definisce le proposte di azione, le analizza e poi decide quali sono le più adatte con il Responsabile titolare del servizio coinvolto
- Cerca nuovi canali di informazione affidabili, stabilisce protocolli per essere informato su tutto ciò che riguarda la propria unità e quelle degli altri, cosa che facilita l'integrazione fra i diversi fattori
- Analizza gli indicatori su ciò che accade nella Vice Direzione (Ufficio della Vice presidenza) per discutere proposte di azione o correggere le azioni in corso
- Analizza la Vice Direzione (o Ufficio di Presidenza) nel suo complesso: le situazioni con le quali si confronta, le procedure organizzative e i rischi associati, e propone miglioramenti
- Affronta i problemi e le situazioni da diversi punti di vista, integrando la visione e i punti di vista delle diverse parti interessate.

Presenza di decisioni

- Prende le decisioni finali basandosi sugli aspetti tecnici, che contrastano con la leadership a livello politico
- Traduce tecnicamente le decisioni politiche
- Prima di prendere una decisione, analizza la situazione con gli esperti e / o Responsabili di Servizio
- Quando la decisione è chiara, la trasmette al gruppo di lavoro affinché la esegua
- Nel prendere decisioni segue regole ben definite, basate sull'attività della Vice – Direzione e sull'impatto che avranno sull'opinione pubblica

- Analizza le situazioni e definisce l'azione più adeguata, senza dimenticare di prevedere un piano alternativo quando nello scenario generale convergono circostanze più sfavorevoli
- Decide in merito alle aree che sono sotto la sua responsabilità e comunica le sue decisioni al proprio superiore quando quest'ultime comportano un impatto superiore o importante per l'economia, l'immagine pubblica o le persone
- Si assume la responsabilità per le decisioni assunte dal proprio gruppo di lavoro, ne riconosce i meriti per le decisioni corrette e si fa carico degli errori quando le decisioni non sono state adeguate
- Comunica e spiega in modo chiaro e conciso qual è l'ambito di decisione e il livello di autonomia del gruppo di lavoro
- A fronte di situazioni di incertezza o quando non è possibile avere tutte le informazioni necessarie, ha la capacità di prendere decisioni rapide ed è consapevole dei rischi che si assume
- Una volta che ha preso una decisione, informa il proprio superiore e le persone coinvolte sui rischi assunti, le eventuali ripercussioni e il motivo per cui la decisione è stata presa
- Agisce sempre in modo coerente nelle diverse situazioni
- In situazioni critiche, cerca alternative di azione e organizza la logistica per risolvere il problema.

CAPITOLO 12

12. Attenzione ai cittadini

Comprendere le esigenze dei cittadini. Orientare le politiche e avviare iniziative volte a facilitare l'attenzione alle richieste e/o alle necessità della cittadinanza, e curare la relazione con il contesto.

Direttore del Dipartimento

Livello 3 / normale

Si assicura che l'Amministrazione soddisfi le esigenze e/o le richieste dei cittadini e da loro una risposta.

Attenzione ai cittadini

- Ascolta la richiesta dell'utente e comprende la situazione, individuando le esigenze.
- Fornisce spiegazioni che soddisfano il pubblico.
- Risponde alle esigenze della cittadinanza, aggiungendo così valore al servizio.
- Risolve i reclami con l'utente.
- Orienta gli utenti a risolvere in modo soddisfacente i loro problemi.
- Si assicura che tutto il gruppo di lavoro (unità organizzativa) dia la migliore attenzione e un servizio soddisfacente di assistenza ai cittadini.
- Si impegna in modo che l'utente riceva una risposta da parte dell'organizzazione e controlla questo processo.
- Utilizza i meccanismi per determinare il grado di soddisfazione degli utenti rispetto alla sua unità

Responsabile di Servizio

Livello 2 / alto

Promuove all'interno del gruppo di lavoro l'orientamento al pubblico, cioè lavorare per soddisfare e rispondere alle esigenze dei cittadini, sia pure indirettamente, anche quando non c'è contatto diretto con l'utente.

Attenzione ai cittadini

- Nel prendere una decisione, valuta l'impatto sulla cittadinanza.
- Determina quali indicatori forniscono informazioni sulla percezione e il grado di soddisfazione del servizio da parte degli utenti.
- Nel momento di dare priorità ai progetti, tiene conto del livello di impatto che può avere una determinata modalità di attuazione sul pubblico.

Vicedirettore

Livello 1 / molto alto

Promuove l'atteggiamento di servizio e le azioni per soddisfare le esigenze attuali e future dei cittadini e di promuove meccanismi per accertare il livello di servizio e di soddisfazione percepita.

Attenzione ai cittadini

- Si mostra disponibile e aperto a lavorare con e per i cittadini attraverso i loro rappresentanti (delegati). Mantiene contatto con i rappresentanti dei cittadini per conoscere le loro opinioni, esigenze e al livello di soddisfazione su questioni che riguardano il suo ambito di intervento.
- Facilita la risposta all'utente e si assicura che questo riceva una risposta adeguata.
- Si assicura che il gruppo di lavoro operi con un orientamento verso il pubblico.
- Promuove la partecipazione dei rappresentanti dei cittadini.
- Trova modi perché l'Ufficio di vicedirezione dia la migliore risposta alle esigenze dei cittadini.
- Ha una propria necessità sulle necessità, i problemi e le opportunità della cittadinanza e le possibili vie di soluzioni nei settori connessi sfera d'azione della vicedirezione.

CAPITOLO 13

13. Impegno e consapevolezza del proprio ruolo di operatore di servizio pubblico

Condividere i principi e i valori della pubblica amministrazione e agire coerentemente con l'organizzazione.

Direttore del Dipartimento

Livello 3 / normale

Si mostra impegnato nel servizio pubblico e applica i principi che regolano la pubblica amministrazione nel proprio posto di lavoro. Fa quello che predica, sia a titolo personale che come a titolo professionale.

Identificazione con l'organizzazione e con il servizio pubblico

- Mostra impegno con l'organizzazione.
- Presenta un chiaro allineamento con l'organizzazione e il gruppo di lavoro.
- Ha un senso di appartenenza verso l'organizzazione.

Integrità

- E' coerente con i criteri che applica.
- Si mostra fedele e leale con il suo gruppo di lavoro.
- Rispetta la gerarchia.
- Serve come modello per il gruppo di lavoro.
- Si automotiva.

Responsabile di servizio

Livello 2 /alto

Promuove l'impegno al servizio pubblico. Serve da modello per il team, che agisce sempre con gli stessi criteri e, quindi, la sua azione è prevedibile.

Identificazione con l'organizzazione e con il servizio pubblico

- Si identifica con la causa (missione) e con l'organizzazione.
- Difende l'immagine della organizzazione in ogni momento quando ha rapporti con l'esterno.
- Agisce in conformità con gli orientamenti stabiliti nell'organizzazione.
- Agisce con trasparenza e può sempre spiegare le ragioni delle decisioni prese e delle azioni svolte.
- Mostra un grado di responsabilità che va al di là della sua legittima posizione.
- Assume costantemente le sue responsabilità.

Integrità

- Mostra un atteggiamento integerrimo e coerente con il suo percorso personale e professionale.
- Fa quello che dice e genera fiducia. Si tratta di una persona di cui ci si può fidare.
- Gode della piena fiducia del suo capo.

- E' consapevole del fatto che le i suoi comportamenti influiranno sui rapporti futuri.
- Si automotiva
- In ogni momento, il suo comportamento è un modello da seguire per il suo gruppo. Predica con l'esempio.
- Sviluppa la fiducia in modo che i partner, come altre persone all'interno dell'organizzazione gli si rivolgono in caso di conflitto. Diventa un punto di riferimento per l'organizzazione.
- Mostra sensibilità/disponibilità per auto-analizzare per il proprio stile di direzione.
- Il suo atteggiamento gli permette di valutare senza creare barriere o reticenze.
- Riconosce gli errori.
- Il suo impegno è un punto di riferimento per il gruppo di lavoro.
- Mostra un comportamento professionale in ogni momento.
- Rappresenta il suo capo d'accordo con le linee promosse in presidenza.
- Presenta un comportamento calmo e razionale in ogni momento.

Caratteristiche negative nell'agire il ruolo

- (-) In situazioni di crisi, mostra un comportamento allarmista.

CAPITOLO 14

14. Aggiornamento professionale e miglioramento continuo

Capacità e volontà di tenersi aggiornati rispetto alla competenza specialistica distintiva e cercare di migliorare per assicurare una ottimale qualità del prodotto o del servizio.

Direttore del Dipartimento

Livello 3 / normale

Cerca informazioni sulle nuove tendenze del settore, sia per gli aspetti teorici che per le applicazioni/esperienze che possono essere svolte anche negli altri dipartimenti, e dalle quali trae i principali risultati e valuta come applicarli al proprio ambito.

Aggiornamento professionale

- E' interessato a seguire i progressi nel proprio campo professionale.
- Confronta la sua visione con altri professionisti.
- Condivide i nuovi concetti tecnici e le migliori pratiche con la squadra.
- Partecipa alla formazione continua e garantisce che la sua squadra si mantenga aggiornata.

Motivazione per il miglioramento continuo

- Rileva che ci sono modi migliori di lavoro e stabilisce nuove procedure, al fine di applicarle nel lavoro e al gruppo.
- Rileva le pratiche che non hanno funzionato, le analizza e fornisce un migliore modo di lavorare per modificarle.
- Incoraggia il team per contribuire con idee al miglioramento, le raccoglie, le analizza e, valutandole adeguate, le propone per l'utilizzazione.

Responsabile di Servizio

Livello 2 / alto

Funge da riferimento tecnico al gruppo. Implementa dinamiche volte a condividere le conoscenze all'interno del team. Incoraggia la produzione di nuove proposte da parte del team o riorienta le procedure per lavorare più efficientemente.

Aggiornamento professionale

- Partecipa a seminari e incontri per condividere le conoscenze e tenersi aggiornato.
- Si preoccupa di mantenere aggiornato se stesso e la sua squadra. Ricerca sempre informazioni sulle migliori pratiche.
- Ricerca informazioni su pratiche che si realizzano in altre amministrazioni e organizzazioni (pubbliche e / o private).
- Cerca di essere sempre aggiornato sui modi per rendere anche altri servizi.
- Incoraggia il team a condividere le migliori pratiche.
- Veglia per creare sistemi che permettano alle persone di avere accesso alle informazioni.

Motivazione per il miglioramento continuo

- Garantisce la qualità del lavoro e definisce gli standard di qualità e i meccanismi per garantirli.
- Analizza le cause dei reclami, i problemi e i risultati, e progetta e attua le misure preventive.
- Identifica i fattori e le carenze che ostacolano il raggiungimento degli obiettivi.
- Definisce gli indicatori di qualità del servizio e la loro rilevazione.
- Applica nuove procedure di lavoro e nuovi cambiamenti per migliorare il funzionamento del servizio.
- Cerca soluzioni creative e innovative, che valuta in modo pragmatico e realistico.
- Progetta e sviluppa nuove proposte di lavoro. Opera in modo proattivo.
- Analizza i risultati e gli elementi che hanno portato a essi.
- Implementa i meccanismi per garantire il completamento degli incarichi/impegni
- E' motivato ad affrontare le sfide e trasferisce la motivazione alla squadra.
- Mostra una mente aperta a nuove idee.
- Delega compiti al gruppo e dà autonomia in modo che ci siano apporti di idee, soluzioni e proposte.
- Il suo modo di comunicare e relazionarsi con il team contribuisce alla generazione di proposte.
- Aspira all'eccellenza della sua squadra.
- Pianifica l'inserimento sistematico dei miglioramenti nella sua squadra.
- Mostra la voglia di migliorare ed è portato a riesaminare ciò che è in corso di realizzazione.
- Utilizza la tecnologia come una risorsa per promuovere il miglioramento nel lavoro.

Caratteristiche negative nell'agire il ruolo

- (-) Rafforza soluzioni di continuità senza considerare la possibilità di altre opzioni: desidera solo fare quello che è sempre stato.

Vicedirettore

Livello 1 / molto alto

Funge da riferimento tecnico nel suo ambito professionale. Persona chiave nelle decisioni tecniche del servizio, nella risoluzione dei problemi complessi riguardanti la sua specializzazione, nella definizione delle linee di azione e delle procedure operative del servizio.

Aggiornamento professionale

- Partecipare a conferenze professionali.
- Nel settore è considerato un punto di riferimento per le competenze professionali.
- E' consapevole della sua competenza tecnica e conosce a chi deve rivolgersi nel gruppo quando c'è bisogno di approfondire una questione tecnica.
- Partecipa a tavoli settoriali.
- Si tiene aggiornato a livello tecnico, fa parte di gruppi di esperti, è in contatto con centri di ricerca o università, ecc.
- Concorre alla stesura di atti di diffusione tecnica e / o scrive articoli riguardanti il suo campo.

Motivazione per il miglioramento continuo

- Utilizza le ICT per analizzare le informazioni.
- Imposta e organizza sistemi di informazione permanente dell'Ufficio di presidenza (Vicedirezione)
- Ha consapevolezza di sé e identifica le aree di miglioramento.
- Promuove la costituzione di protocolli operativi per la presidenza ed esercita la sua analisi per il miglioramento continuo.
- Rende partecipi i membri del team dei vari progetti e promuove il contributo di idee e di proposte di miglioramento.

- Promuove il miglioramento continuo della squadra.
- Incoraggia i membri del team ad apportare nuove idee, iniziative e soluzioni e gli dà valore.
- Ribadisce le procedure e il modo di operare per migliorare l'efficacia.
- Cerca proposte di miglioramento.
- Genera strategie creative.
- Facilita che si valuti il suo Ufficio di presidenza e il suo lavoro senza creare resistenze/reticenze.
- Promuove e favorisce la creazione di miglioramento della presidenza e ne assicura l'attuazione.

15. GLOSSARIO

- **Competenza professionale**: un insieme di comportamenti osservabili che sono causalmente correlate a buone o eccellenti prestazioni di un lavoro particolare in una specifica organizzazione e sono il risultato della gestione integrata di una serie di conoscenze concettuali, procedure o tecniche, capacità, attitudini, motivazioni e tratti di personalità.
- **Conoscenza**: Insieme di saperi connessi a insiemi di informazioni concettuali.
- **Procedure**: tecniche, modi di fare che entrano in gioco per risolvere una situazione o realizzare un'attività.
- **Abilità**: capacità di sviluppare determinati compiti o risolvere alcuni problemi, acquisite attraverso l'apprendimento.
- **Attitudine**: nella psicologia dell'apprendimento, un concetto correlato al potenziale per le persone a imparare diverse abilità. L'attitudine influisce nell'acquisizione di molte abilità, permette di prevedere il grado di efficienza che può essere raggiunto, non è modificabile ed è una caratteristica del singolo individuo.
- **Atteggiamento**: tendenza o predisposizione del soggetto a comportarsi. Il concetto integra tre componenti: cognitive, emotive e comportamentali, che portano una persona ad agire in un certo modo in occasione di una situazione specifica.
- **Profilo di competenza (Skills)**: un insieme di competenze proprie nello sviluppo di funzioni e compiti caratteristici di un posto di lavoro specifico.
- **Livello di profondità**: grado di "dominanza" della competenza. Ogni competenza è graduata in diversi livelli di esigenza.
- **Sub-competenze**: i fattori con cui si può scomporre ciascuna competenze a seconda del tipo di comportamenti che contempla.
- **Comportamenti associati**: comportamenti che dimostrano la padronanza del competenza. Spesso si esprimono mediante verbi di azione in terza persona. Le attività devono essere specifiche, osservabili e misurabili.

ZOMAGGUMU

