



Documento sui comportamenti organizzativi attesi dei direttori

Adottati dal Presidente dell'Aran con determinazione n. 1 del 25 marzo 2019, in attuazione del Sistema di misurazione e valutazione dell'Agenzia formalizzato con delibera del Collegio di Indirizzo e Controllo n. 4 del 21 febbraio 2019



INDICE

CAPACITÀ MANAGERIALI E RELAZIONALI NEL RUOLO DI DIRETTORE	3
AUTONOMIA, PROATTIVITÀ E ORIENTAMENTO AL RISULTATO	3
ORIENTAMENTO AL SERVIZIO	4
NEGOZIAZIONE	4
ADESIONE AI VALORI ISTITUZIONALI	5
INSERIMENTO NELLA RETE ISTITUZIONALE	5



Direttore

Capacità manageriali e relazionali nel ruolo di direttore

Efficacia nello svolgimento del ruolo di direttore dimostrata in particolare da capacità di motivare e coinvolgere i dirigenti e i propri collaboratori diretti, di valutarne il lavoro, di definire misure organizzative efficaci a livello di direzione

Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:

- favorisce a livello di direzione il lavoro di squadra, la collaborazione, la condivisione ed un buon clima organizzativo;
- si adopera per risolvere tensioni, conflitti e favorire la cooperazione;
- pianifica efficacemente attività ed obiettivi delle strutture;
- rafforza il senso di appartenenza all'istituzione e l'adesione ai valori dell'organizzazione;
- valuta il lavoro dei dirigenti e dei propri collaboratori diretti individuando e comunicando correttamente i risultati raggiunti nonché gli obiettivi di miglioramento e sviluppo;
- favorisce la circolazione e la condivisione delle informazioni;
- assicura spazi di autonomia decisionale ai dirigenti ed ai propri collaboratori e ne sostiene lo sviluppo delle competenze professionali.

Autonomia, proattività e orientamento al risultato

Capacità di gestire ed operare con larghi margini di autonomia, assumendo pienamente la propria responsabilità di risultato, anticipando i problemi ed approntando per tempo misure che li prevengano, dimostrando efficacia e concretezza nelle decisioni oltreché propensione a trovare soluzioni.

Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:



- definisce in autonomia percorsi operativi per la soluzione di problemi, ed organizza in modo efficace l'attività dei propri collaboratori al fine di predisporre elaborati complessi – tra cui, ad esempio, bozze di testi contrattuali, risposte a quesiti, determine, rapporti – e ne assume pienamente la responsabilità, con elevata capacità di decisione e di problem-solving, nonché elevata qualità del risultato finale;
- anticipa problemi approntando per tempo le soluzioni;
- si adopera per raggiungere i risultati, anche in situazioni complesse che richiedono una intensificazione dell'impegno di lavoro e l'assunzione in prima persona di responsabilità decisionali.

Orientamento al servizio

Avere attenzione alla qualità dei servizi prestati dalla propria struttura, anche nei confronti degli "utenti interni", adoperarsi per migliorarla, anche attraverso misure di carattere organizzativo, sensibilizzare i dirigenti della propria struttura ed i propri collaboratori diretti sull'esigenza di fornire servizi di qualità e di comunicare correttamente con gli utenti.

Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:

- nei confronti degli utenti, si pone nell'ottica della facilitazione, del supporto, del "farsi carico dei problemi";
- utilizza al meglio il sito e gli altri canali di informazione;
- progetta nuovi servizi per rispondere in modo ancora più efficace alla missione istituzionale.

Negoziazione

Condurre efficacemente le trattative.

Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:

- percepisce correttamente gli equilibri negoziali e i diversi interessi in gioco;



- risolve problemi negoziali “sotto pressione” ed in situazioni ad elevata complessità decisionale;
- riesce a persuadere e ad argomentare con efficacia;
- sa decodificare le richieste della controparte e riesce ad individuarne gli obiettivi al di là delle posizioni dichiarate;
- dimostra un’elevata capacità di lettura politica dei contesti negoziali.

Adesione ai valori istituzionali

Avere a cuore l’istituzione, la realizzazione della sua missione istituzionale, il servizio alla collettività

Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:

- si impegna al servizio dell’istituzione, anche al di là degli obiettivi o competenze della propria struttura;
- costruisce relazioni positive ed efficaci in una logica di “bene comune” e di “gioco di squadra”;
- condivide le informazioni con le altre strutture;
- collabora con le altre strutture nella soluzione di problemi comuni;
- assume i valori e gli obiettivi dell’istituzione come riferimento costante e ne favorisce la diffusione.

Inserimento nella rete istituzionale

Stabilire relazioni proficue e collaborative con altri soggetti istituzionali (comitati di settore, organi di controllo, ministeri, pubbliche amministrazioni, network internazionali, portatori di interesse in genere)

Questo obiettivo di ruolo si concretizza, ad esempio, nei seguenti comportamenti attesi:

- costruisce relazioni positive che rafforzano l’autorevolezza e l’immagine dell’Agenzia;
- si attiva per realizzare partnership e rapporti di collaborazione;
- stabilisce relazioni di collaborazione e di fiducia, con autorevolezza e credibilità.