

## **Modalità di applicazione dell'articolo 44, paragrafo 2, dello statuto del personale ai dirigenti intermedi e superiori**

IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE DELL'ETF,

VISTO lo statuto dei funzionari e il regime applicabile agli altri agenti delle Comunità europee (RAA) di cui al regolamento (CEE, EURATOM, CECA) n. 259/68 del Consiglio, in particolare gli articoli 2, 4, 5, 7, 29 e 44,

VISTO il regolamento (CE) n. 1360/90 del Consiglio del 7 maggio 1990 che istituisce una Fondazione europea per la formazione professionale, in particolare l'articolo 14,

VISTO il regolamento (CE) n. 1339/2008 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 16 dicembre 2008 (rifusione), in particolare l'articolo 21, che assoggetta il personale dell'ETF ai regolamenti e alle disposizioni applicabili ai funzionari e agli altri agenti delle Comunità europee,

VISTA la decisione del direttore dell'ETF (ETF/007/DEC/015) del 17 luglio 2007 che adotta per l'ETF il quadro di descrizione delle funzioni e il quadro delle competenze, versione 1.1, in particolare le sezioni 2 e 3 sulle categorie e le funzioni gestionali;

Previa consultazione del comitato del personale e d'intesa con la Commissione europea, ai sensi dell'articolo 110 dello statuto dei funzionari,

**CONSIDERANDO QUANTO SEGUE:**

(1) Si rende opportuna una puntuale definizione del ruolo e delle responsabilità del personale appartenente alla categoria gestionale (di cui al quadro di descrizione delle funzioni).

(2) È auspicabile prevedere un periodo di prova specifico per i dirigenti intermedi e superiori di nuova nomina,

**HA ADOTTATO LA PRESENTE DECISIONE:**

### **ARTICOLO 1 - DEFINIZIONI**

1 I dirigenti intermedi e superiori cui si applica la presente decisione sono quelli definiti all'articolo 44, paragrafo 2, dello statuto e nel quadro di descrizione delle funzioni che comprendono la gestione continua e costante di una struttura amministrativa così come definita al paragrafo 2.

Le funzioni di capo unità e di capo dipartimento dell'ETF sottostanno alla presente decisione<sup>1</sup>.

Tali posizioni sono occupate inizialmente ai gradi AD9-AD12.

2. Unità e dipartimenti sono strutture amministrative che soddisfano i criteri seguenti:

- figurano nella tabella dell'organico ufficiale dell'ETF e

---

<sup>1</sup> La funzione del direttore dell'ETF è disciplinata dalle disposizioni applicative riguardanti la valutazione del direttore della Fondazione europea per la formazione professionale (ETF).

- sono giustificate da una valutazione globale che tenga conto della dimensione, numero dell'organico (almeno un funzionario AD oltre al capo unità o al capo dipartimento), complessità e delicatezza delle funzioni, dell'impatto sul bilancio e di un raffronto con altre unità e dipartimenti investiti di funzioni analoghe nell'ambito dell'ETF e presso altre agenzie.

In caso di modifica della tabella dell'organico, un aumento netto nelle funzioni gestionali deve essere giustificato e documentato all'interno del piano per la politica del personale.

- 3 In alcuni casi i capigruppo, i responsabili di gruppi e i coordinatori possono assolvere funzioni gestionali loro delegate dai dirigenti. Sebbene figurino nella tabella dell'organico dell'ETF, non fanno parte della categoria gestionale.

## **ARTICOLO 2: RUOLO DEI DIRIGENTI INTEREDI E SUPERIORI**

I dirigenti intermedi e superiori devono possedere competenza di gestione sia in termini di risorse umane sia, ove pertinente, di risorse finanziarie, nonché (ove richiesto) le conoscenze e/o le qualifiche specifiche pertinenti per il posto da ricoprire.

Le responsabilità dei dirigenti intermedi e superiori comprendono, almeno, le seguenti attività<sup>2</sup>:

- impostare le linee guida delle politiche e delle azioni pertinenti all'unità o dipartimento, in base al mandato e al programma di lavoro annuale dell'ETF; definire il programma di lavoro dell'unità o dipartimento; coordinare il lavoro sia all'interno dell'unità o dipartimento con altre unità o dipartimenti; e rappresentare l'unità o il dipartimento nell'ambito di riunioni di rilievo;
- costituire il principale canale di scambio di informazioni fra la dirigenza e i membri dell'unità o dipartimento;
- essere direttamente responsabili della gestione delle risorse umane dell'unità o dipartimento, e, ove opportuno, delle relative risorse finanziarie.

## **ARTICOLO 3: PUBBLICAZIONE E ATTRIBUZIONE DI UN POSTO**

Per quanto concerne i posti di dirigenti intermedi e superiori, il direttore può decidere (senza un ordine particolare) di:

- riattribuire il posto, nell'interesse del servizio, ai sensi dell'articolo 7, paragrafo 1, dello statuto, a un agente temporaneo di grado corrispondente che occupi già un posto di gestione o abbia occupato un posto simile e non abbia cessato di svolgere compiti gestionali per capacità gestionale inadeguata o recesso volontario ai sensi dell'articolo 7, paragrafi 1 o 3;
- pubblicare il posto all'interno dell'ETF e/o nell'ambito della rete di mobilità interagenzia (*Interagency Job Market*) prima della pubblicazione esterna del posto vacante. Tuttavia, in caso di pubblicazione simultanea all'interno dell'ETF e nell'ambito della rete di mobilità interagenzia, le candidature interne sono prese in considerazione per prime. Invero, al termine della procedura di selezione, laddove sia un candidato interno sia un candidato proveniente dalla rete di mobilità interagenzia siano valutati ugualmente idonei per il posto, è data priorità al candidato interno.

In caso di pubblicazione interna e nell'ambito della rete di mobilità interagenzia, il direttore pubblica l'avviso indicando la fascia d'inquadramento delle funzioni previste. Il posto è riservato ai candidati le cui funzioni e il cui inquadramento rientrino nella fascia suddetta. I candidati selezionati conservano il grado in cui erano inquadrati nel loro impiego precedente all'ETF.

---

<sup>2</sup> Maggiori informazioni sulle responsabilità e le competenze specifiche figurano nella descrizione delle funzioni dei dirigenti.

Ai candidati provenienti dalla rete di mobilità interagenzia, per quanto riguarda l'inquadramento nello scatto, si applicano l'articolo 32 dello statuto e la decisione dell'ETF relativa ai criteri applicabili all'inquadramento nel ruolo e nello scatto al momento della nomina o dell'assunzione;

- pubblicare esternamente e avviare una procedura di selezione in conformità della decisione sull'assunzione e l'impiego di agenti temporanei che siano assunti attraverso una procedura di selezione esterna.

Nel caso di pubblicazione esterna, il direttore pubblica i posti indicando un grado compreso fra AD 9 e AD 12.

#### **ARTICOLO 4: AMMISSIBILITÀ**

1. Se il posto è pubblicato internamente e/o nell'ambito della rete di mobilità interagenzia, all'atto della nomina il candidato deve:
  - essere stato selezionato in conformità dell'articolo 3 dell'accordo sulla rete di mobilità interagenzia;
  - essere inquadrato in un grado compreso fra AD 9 e AD 12;
  - possedere le qualifiche e le competenze specificate nell'avviso di posto vacante.
2. Se il posto è pubblicato esternamente, all'atto della nomina il candidato deve:
  - essere stato selezionato attraverso una procedura di selezione ai sensi dell'articolo 3, paragrafi 1 o 2, della decisione concernente le disposizioni generali di esecuzione relative alle procedure che disciplinano l'assunzione e l'impiego di agenti temporanei presso l'ETF;
  - possedere le qualifiche specificate nell'avviso di posto vacante;
  - possedere le qualifiche e le competenze specificate nell'avviso di posto vacante.

#### **ARTICOLO 5: FORMAZIONE**

1. I dirigenti intermedi e superiori di nuova nomina sono tenuti a frequentare un corso gestionale propedeutico, prima o entro tre mesi dall'assunzione dell'incarico. L'autorità che ha il potere di nomina può riconoscere i corsi gestionali compresi nell'offerta di formazione della Commissione o dell'ETF, frequentati nei cinque anni precedenti alla pubblicazione del posto, come corsi gestionali propedeutici.
2. In alternativa, i dirigenti intermedi e superiori di nuova nomina possono dimostrare all'autorità che ha il potere di nomina di aver acquisito le qualifiche gestionali richieste in seguito al completamento di altri corsi di formazione gestionale.

#### **ARTICOLO 6: PERIODO DI PROVA**

1. Tutte le persone di nuova nomina a funzioni gestionali, che non coprano una delle funzioni di dirigente intermedio o superiore da almeno due anni presso l'ETF, le istituzioni<sup>3</sup>, gli organismi, gli uffici o le agenzie europei (ivi compresi i dirigenti di nuova nomina assunti in seguito a procedura di selezione aperta), sottostanno a un periodo di prova della durata di nove mesi come "dirigenti in prova".

---

<sup>3</sup> Oppure due anni svolti nella funzione di capo gabinetto o di consulente giuridico AD 13 / AD 14 presso il Servizio giuridico.

Il funzionario relatore e, ove applicabile, il funzionario vidimatore sono gli stessi designati in relazione al titolare del posto al quale è stato assegnato il dirigente di nuova nomina ai fini del processo di dialogo di cui alla decisione dell'EFT recante disposizioni generali di esecuzione dell'articolo 43 dello statuto.

La valutazione finale è compilata per iscritto e controfirmata dal "responsabile del dirigente in prova". Un "modulo di valutazione per dirigenti in prova", che comprende la valutazione finale, figura all'allegato II.

2. Per gli agenti temporanei già in servizio presso l'ETF e di nuova nomina per un posto di dirigente intermedio o di alto dirigente, la valutazione finale è compilata prima della fine del periodo di prova, ove applicabile. La valutazione è allegata al successivo rapporto informativo sul rendimento di cui all'articolo 43 dello statuto e all'articolo 15 del RAA.

A titolo eccezionale, l'autorità investita del potere di nomina (AIPN)/l'autorità abilitata a concludere i contratti di assunzione (AHCC) può prolungare il periodo di prova gestionale per una durata non superiore a sei mesi, al fine di consentire alla persona in questione di porre rimedio alle carenze percepite.

Qualora, al termine della procedura (vale a dire dopo un periodo massimo di 15 mesi), si ritiene che la prova non sia stata superata, l'autorità che ha il potere di nomina propone la riassegnazione dell'interessato a una funzione non gestionale, in conformità dell'articolo 7.

La persona interessata può presentare ricorso in conformità dell'articolo 90 dello statuto.

3. Per i "dirigenti in prova" di nuova nomina assunti come agenti temporanei a seguito di una procedura di selezione esterna, la valutazione finale è compilata prima della fine del periodo di prova. La valutazione delle competenze gestionali non sostituisce il regolare rapporto informativo ai sensi della norma suddetta.

A titolo eccezionale, l'autorità che ha il potere di nomina/l'autorità abilitata a concludere i contratti di assunzione può prolungare il periodo di prova per un periodo non superiore a tre mesi, al fine di consentire alla persona interessata di porre rimedio alle carenze percepite.

Qualora, al termine della procedura (vale a dire dopo un periodo massimo di 12 mesi) si ritiene che la prova non sia stata superata, l'autorità che ha il potere di nomina decide di cessare il rapporto di lavoro.

L'agente interessato può presentare ricorso ai sensi dell'articolo 90 dello statuto.

#### **ARTICOLO 7: RIASSEGNAZIONE A UNA FUNZIONE NON GESTIONALE**

I dirigenti intermedi e superiori possono essere riassegnati a una funzione non gestionale, pur continuando a mantenere il grado acquisito.

La riassegnazione a una funzione non gestionale si può verificare in caso di:

1. **Capacità gestionale inadeguata**

- 1.1. Riassegnazione successiva al periodo di prova.

La riassegnazione a una funzione non gestionale può aver luogo al termine del periodo di prova per un dirigente di nuova nomina, in conformità dell'articolo 6, paragrafo 2.

- 1.2. Riassegnazione in corso di carriera.

La riassegnazione a una funzione non gestionale può avvenire in qualsiasi momento qualora il dirigente riporti risultati insoddisfacenti, in termini di requisiti gestionali, in due rapporti informativi sul rendimento consecutivi.

In vista della decisione, il caso è sottoposto a ulteriore valutazione da parte di un membro del personale designato dal direttore, che deve avere almeno la stessa categoria di funzioni e lo stesso grado e non avere conflitto di interessi. Il "membro del personale designato" redige quindi delle conclusioni.

In seguito al parere del "membro del personale designato", il direttore adotta una decisione definitiva.

## **2. Recesso volontario**

Un dirigente intermedio o un alto dirigente può chiedere di recedere dalla sua funzione gestionale in qualsiasi momento della carriera. La richiesta deve contenere le motivazioni dettagliate del recesso e l'accettazione formale di riassegnazione a una funzione all'interno di una unità o dipartimento, alle dipendenze di un dirigente. Se successivamente la persona in questione volesse candidarsi per una posizione gestionale, essa sottostà alla normale procedura di selezione.

## **3. Interesse del servizio**

Un dirigente intermedio o superiore può essere riassegnato dal direttore a una funzione non gestionale nell'interesse del servizio, in conformità dell'articolo 7 dello statuto.

Ciò avviene, in particolare, ma non esclusivamente, in caso di soppressione di un posto gestionale per ridistribuzione o modifica della tabella dell'organico dell'ETF o a seguito dell'adozione di misure di attenuazione dei rischi in relazione a funzioni delicate.

Gli agenti temporanei che sono stati riassegnati a una funzione non gestionale nelle circostanze di cui al paragrafo precedente possono essere nuovamente assegnati dal direttore, in un momento successivo, nell'interesse del servizio, in conformità dell'articolo 7 dello statuto.

## **ARTICOLO 9 - ENTRATA IN VIGORE**

Le presenti disposizioni entreranno in vigore il giorno della loro firma.

Data

Jan Truszczyński

Presidente del Consiglio di amministrazione

## **ALLEGATO I**

### **ESEMPI DI REQUISITI MINIMI DI CANDIDATURA A UN POSTO GESTIONALE<sup>4</sup>**

I – I requisiti principali sono:

- *Gestione delle risorse umane*, fra cui:
  - capacità di fissare e adattare gli obiettivi dell'unità o dipartimento, alla luce della generale strategia dell'ETF;
  - capacità di definire e perseguire priorità nonché di sovrintendere e valutare il raggiungimento degli obiettivi fissati, in cooperazione con i membri dell'unità o dipartimento;
  - capacità di delegare membri di un gruppo, garantendo una chiara ripartizione dei compiti e comprensione di come ciascuna mansione contribuisca agli obiettivi dell'unità o dipartimento;
  - capacità di motivare i membri del gruppo al raggiungimento dei risultati auspicati, mettendo ciascuno in grado di perseguire i propri obiettivi e di esprimere il potenziale migliore.
- Capacità di *comunicazione*, fra cui:
  - capacità di comunicare con chiarezza e di presentare in maniera semplice questioni complesse, sia a livello orale che scritto, anche ai membri dell'unità, dipartimento.
- *Doti interpersonali*, fra cui:
  - capacità di gestire il personale in maniera efficace e cortese come pure di instaurare rapporti di lavoro proficui, basati sulla cooperazione con altre unità, dipartimenti e colleghi.
- *Capacità negoziali*, fra cui:
  - capacità di promuovere il dibattito e generare i migliori risultati possibili senza compromettere rapporti di lavoro proficui con le controparti.

II – Ulteriori requisiti

In base al posto, possono essere necessari ulteriori requisiti o qualità, fra cui:

- *Dimestichezza con questioni amministrative e finanziarie*.
  - I candidati sono tenuti a possedere una buona conoscenza dei cicli amministrativi e finanziari dell'ETF e, preferibilmente, devono avere maturato una certa esperienza in materia. Una conoscenza delle pertinenti procedure costituirebbe senz'altro un vantaggio. In funzione della posizione ricercata, un elevato livello di competenza nella gestione delle risorse di bilancio potrebbe costituire un requisito fondamentale.
- *Conoscenza di politiche, lingue, normative e programmi comunitari, segnatamente quelli pertinenti al posto in questione*

NB: Svolgere in maniera efficace ed efficiente un ruolo di dirigente richiede un possesso spiccato delle suddette competenze. La ponderazione relativa dei diversi elementi dipende per lo più dalle caratteristiche proprie di ciascun incarico.

---

<sup>4</sup> Per i dettagli, cfr. la descrizione delle funzioni dei dirigenti.

## ALLEGATO II

### **MODULO DI VALUTAZIONE<sup>5</sup> PER I DIRIGENTI DI NUOVA NOMINA**

#### **Estremi del funzionario:**

|   |         |
|---|---------|
| Cognome e nome(i):                        |         |
| Numero di matricola:                      |         |
| Posizione attuale:                        | Capo di |
| Data di accesso alla posizione attuale:   |         |
| Data di entrata in servizio presso l'ETF: |         |
| Dipartimento/Unità:                       |         |
| Categoria e grado:                        | AD .... |

#### **Estremi del funzionario relatore:**

|                     |
|---------------------|
| Cognome e nome(i):  |
| Dipartimento/Unità: |

#### **Rapporto relativo al periodo:**

|      |     |
|------|-----|
| Dal: | al: |
|------|-----|

**In conformità dell'articolo 14** del regime applicabile agli altri agenti, almeno un mese prima della scadenza del periodo di prova<sup>6</sup>, viene compilato un rapporto sull'idoneità dell'agente temporaneo ad espletare le mansioni corrispondenti alle sue funzioni, nonché sul suo rendimento e comportamento in servizio. Tale rapporto viene comunicato all'interessato, il quale può formulare per iscritto le sue osservazioni.

**In conformità dell'articolo 44, paragrafo 2**, dello statuto, il funzionario, quando è nominato capo unità/dipartimento, a condizione di aver svolto le nuove funzioni in maniera soddisfacente nel corso dei primi nove mesi, beneficia di un aumento della retribuzione.

Questo aumento della retribuzione corrisponde a un avanzamento di scatto in tale grado ed è corrisposto retroattivamente al momento in cui la nomina ha preso effetto.

**In conformità dell'articolo 6, paragrafi 2 e 3**, delle modalità di applicazione dell'articolo 44, paragrafo 2, dello statuto per quanto riguarda i dirigenti, per i "dirigenti

---

<sup>5</sup> Il presente modulo può variare nel corso del tempo ed essere modificato senza seguire il processo di cui all'articolo 110.

<sup>6</sup> Della durata di sei mesi.

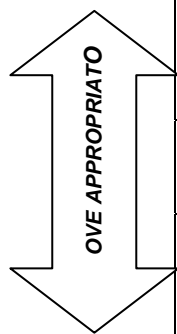
in prova" di nuova nomina la valutazione finale come dirigente è compilata prima del termine del periodo di prova<sup>5</sup>.

Alla luce di quanto sopra, il rapporto informativo è incentrato sulla valutazione della capacità del funzionario di assolvere le funzioni pertinenti alla posizione quale capo dell'unità per le risorse umane e include la valutazione del comportamento e dell'efficienza in servizio.



**Valutazione della capacità del funzionario di assolvere le funzioni pertinenti alla sua attuale posizione gestionale in base all'allegato 1**

| Il funzionario ha dato prova della sua capacità di sapere <sup>7</sup> :  | al seguente livello: |                |                 |                 |                 |                 |
|---|----------------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|   | A <sup>8</sup>       | B <sup>9</sup> | C <sup>10</sup> | D <sup>11</sup> | E <sup>12</sup> | F <sup>13</sup> |
| 1. fissare tempestivamente e in modo proattivo gli obiettivi commerciali e di sviluppo del personale che si trova sotto la sua responsabilità, impegnandolo e assistendolo al di fuori della sua zona di comfort. |                      |                |                 |                 |                 |                 |
| 2. organizzare la ripartizione del lavoro nell'unità  |                      |                |                 |                 |                 |                 |
| 3. valutare tempestivamente il rendimento e avviare azioni correttive per il personale che rientra sotto la sua responsabilità  |                      |                |                 |                 |                 |                 |
| 4. fornire un riscontro regolare al personale che rientra sotto la sua responsabilità   |                      |                |                 |                 |                 |                 |
| 5. organizzare il corretto funzionamento del gruppo/la continuità del servizio  |                      |                |                 |                 |                 |                 |
| 6. creare/mantenere buone relazioni di lavoro gruppo/personale  |                      |                |                 |                 |                 |                 |
| 7. sviluppare/mantenere i contatti con i principali soggetti interessati  |                      |                |                 |                 |                 |                 |
| 8. supervisionare l'attuazione dei processi che rientrano nella sua responsabilità nel rispetto dei tempi e del bilancio  |                      |                |                 |                 |                 |                 |
| 9. monitorare l'impiego di risorse finanziarie nel rispetto dei principi FR 3 Es  |                      |                |                 |                 |                 |                 |
| 10. monitorare il rispetto delle politiche dell'ETF, individuare e correggere errori da parte del proprio personale.  |                      |                |                 |                 |                 |                 |
| 11. garantire la definizione di una strategia che contribuisca alla missione dell'unità o dipartimento, e alla visione dell'agenzia, e condividerla con il proprio personale e il collega interessato.            |                      |                |                 |                 |                 |                 |
| 12. coordinare il monitoraggio e la comunicazione dell'impatto delle attività dell'unità o dipartimento e adottare azioni correttive  |                      |                |                 |                 |                 |                 |
| 13. garantire un'assegnazione reattiva flessibile delle risorse in modo efficiente ed efficace, in base alla strategia e alle priorità dell'unità/dipartimento  |                      |                |                 |                 |                 |                 |



<sup>7</sup> Per maggiori dettagli su cosa si intende nei punti da 1 a 10, cfr. l'allegato 1.

<sup>8</sup> A – Significativamente superiore alle aspettative

<sup>9</sup> B – Superiore alle aspettative

<sup>10</sup> C – Soddisfa appieno le aspettative

<sup>11</sup> D – Soddisfa le aspettative ma necessita di sviluppo

<sup>12</sup> E – Non soddisfa le aspettative

<sup>13</sup> F – Non valutabile o non ammissibile alla posizione

### Osservazioni generali /valutazione

Alla luce di quanto precede, ritengo che il funzionario:

- ☐ abbia assolto le proprie funzioni in modo soddisfacente;
- ☐ **non** abbia assolto le proprie funzioni in modo soddisfacente.

Data e firma del  
funzionario relatore:

### Osservazioni del funzionario:

Data e firma del  
funzionario:

**Osservazioni del direttore:**

**Decisione del direttore:**

- ☐ Il contratto del funzionario è confermato e beneficerà dell'aumento di retribuzione di cui all'articolo 44 dello statuto (al completamento di 9 mesi di servizio);
  
- ☐ Il funzionario **non** beneficerà dell'aumento di retribuzione di cui all'articolo 44 dello statuto e pertanto:
  - ☐ fruirà di una proroga del periodo di prova per funzioni gestionali
  - ☐ sarà riassegnato a una posizione non gestionale
  - ☐ sarà licenziato
  
- ☐ Il contratto del funzionario non è confermato

Data e firma del Direttore:

## **ALLEGATO A**

### **STANDARD COMUNI DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI**

I – In merito alla descrizione delle funzioni, i dirigenti devono agire quali **gestori di risorse umane**:

1. fissando obiettivi di sviluppo istituzionali a livello individuale
2. organizzando la ripartizione del lavoro
3. valutando il rendimento nel corso dell'anno individuando e avviando azioni correttive per comportamenti e rendimenti inappropriati
4. fornendo assistenza, riscontri e direttive regolari al fine di sostenere lo sviluppo, l'attuazione e il conseguimento di successo degli obiettivi.

I funzionari relatori sono quindi vivamente incoraggiati a basare la loro valutazione su quanto menzionato sopra e troveranno di seguito criteri che possono guidarli nella loro valutazione.

**1. Fissare obiettivi di sviluppo istituzionali a livello individuale significa essere in grado di:**

- fornire una visione strategica degli obiettivi e delle priorità dell'unità o dipartimento, e tradurli in obiettivi misurabili e raggiungibili per i membri del gruppo
- delegare membri del gruppo, garantendo una chiara comprensione di come ciascuna delle loro mansioni contribuisca agli obiettivi dell'unità/dipartimento
- stimolare il lavoro di gruppo, in particolare definendo chiaramente ruoli e compiti, premiando gli sforzi comuni e creando uno spirito di gruppo
- impegnare il personale in modo che non rimanga confinato alla "zona di comfort" e migliori la propria occupabilità all'esterno e all'interno.

**2. Organizzare l'assegnazione del lavoro significa essere in grado di:**

- determinare e puntualizzare le priorità nonché monitorare e valutare i progressi compiuti verso il conseguimento degli obiettivi in cooperazione con i membri dell'unità o dipartimento
- assegnare i compiti in modo equilibrato e trasparente e fornire istruzioni chiare sulla loro esecuzione
- delegare compiti, laddove opportuno e/o necessario. In tali casi si deve garantire che la natura, la portata e lo scadenziario dei compiti delegati siano chiari a tutte le persone interessate
- delegare compiti adeguando lo stile e la portata della delega allo specifico bagaglio culturale dei membri del gruppo (istruzione, esperienza, personalità). Le competenze vanno valutate correttamente e ci si deve avvalere del personale in modo efficiente.

**3. Valutare il rendimento nel corso dell'anno individuando e avviando azioni correttive per comportamenti e rendimenti inappropriati significa essere in grado di:**

- supervisionare il rendimento regolarmente (non solo al momento della valutazione alla fine dell'anno)
- individuare e affrontare volontariamente i problemi di rendimenti bassi o insufficienti del gruppo intraprendendo le azioni necessarie
- trattare i conflitti in modo efficace ed imparziale.

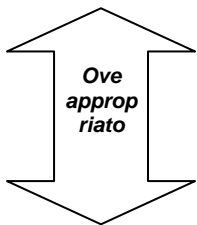
**4. Fornire regolarmente assistenza, riscontri e direttive al fine di sostenere lo sviluppo, il rendimento e il conseguimento degli obiettivi da parte del personale significa essere in grado di:**

- fornire e incoraggiare un riscontro regolare al/dal proprio personale e reagire positivamente alla critica costruttiva

- motivare e ispirare i membri del gruppo e promuovere il loro sviluppo professionale e personale
- istituire e gestire un sistema di supervisione per sostenere il personale nell'assolvimento delle funzioni in modo efficace e nel conseguimento degli obiettivi.

II – Per quanto riguarda la descrizione delle funzioni, i dirigenti devono:

5. organizzare il corretto funzionamento della loro unità o dipartimento, e facilitare attivamente la continuità delle attività in altre parti dell'organizzazione
6. stabilire e mantenere relazioni di lavoro a livello di gruppo e individuale in un contesto multiculturale
7. sviluppare e mantenere i contatti con i principali attori tecnici per processi rilevanti
8. supervisionare l'attuazione e il controllo di processi rilevanti
9. monitorare l'impiego di risorse finanziarie per i processi correlati
10. monitorare il rispetto delle politiche dell'ETF
11. *coordinare la definizione e il conseguimento di una strategia, priorità e obiettivi coerenti per il dipartimento/unità*
12. *coordinare e supervisionare l'attuazione, il controllo, la comunicazione e la valutazione dell'impatto delle attività rientranti nel mandato del dipartimento/unità*
13. *sviluppare, mantenere e controllare l'applicazione di meccanismi atti a garantire l'assegnazione flessibile delle competenze e delle risorse in modo efficiente ed efficace, in base alla strategia e alle priorità del dipartimento/unità.*



I funzionari relatori sono quindi vivamente incoraggiati a basare la loro valutazione su quanto menzionato sopra e troveranno di seguito criteri che possono guidarli nella loro valutazione.

**5. Organizzare il corretto funzionamento della loro unità o dipartimento significa essere in grado di:**

- garantire la continuità delle attività
- organizzare il gruppo in modo da massimizzare il rendimento e la produttività
- definire priorità per il gruppo
- facilitare la condivisione di conoscenze/informazioni.

**6. Stabilire e mantenere relazioni di lavoro a livello di gruppo e individuale in un contesto multiculturale significa essere in grado di**

- garantire una comunicazione costruttiva all'interno e all'esterno del gruppo
- rispettare la diversità e la parità di trattamento.

**7. Sviluppare e mantenere i contatti con le principali parti interessate tecniche per processi rilevanti significa essere in grado di**

- garantire una comunicazione costruttiva ed efficace con le principali parti interessate
- cercare di ottimizzare l'impiego della conoscenza/competenza delle principali parti interessate.

**8. Supervisionare l'attuazione e il controllo di processi rilevanti significa essere in grado di**

- allinearli alle esigenze operative dell'ETF
- garantire che siano pianificati con efficacia ed efficienza e siano adeguati regolarmente.

**9. Monitorare l'impiego di risorse finanziarie per i processi correlati significa essere in grado di**

- garantire il rispetto del regolamento finanziario della CE
- applicare i principi in materia di gestione dei rischi.

**10. Monitorare il rispetto delle politiche dell'ETF significa essere in grado di**

- garantire che le politiche dell'ETF siano divulgate all'interno del gruppo
- garantire la loro comprensione e la loro osservanza
- individuare e affrontare volontariamente i problemi di inosservanza intraprendendo azioni appropriate.

***Ove appropriato***

**11. Coordinare la definizione e il conseguimento di una strategia, priorità e obiettivi coerenti per il dipartimento/unità significa essere in grado di:**

- garantire un'analisi adeguata delle esigenze dell'ETF per tradurle strategicamente in obiettivi del dipartimento/unità, comprendere il contesto, le priorità e la prospettiva a medio termine dell'ETF
- garantire una reazione veloce e proattiva ai cambiamenti.

**12. Coordinare e supervisionare l'attuazione, il controllo, la comunicazione e la valutazione dell'impatto delle attività rientranti nel mandato del dipartimento/unità aumentando il corretto funzionamento dell'unità/dipartimento significa essere in grado di:**

- garantire il raggiungimento degli obiettivi del dipartimento/unità al massimo livello
- sviluppare la cultura o la partecipazione permanente nell'unità
- aumento dell'efficienza e riduzione dei costi e un principio di proporzionalità sono i fattori chiave delle attività di sviluppo e di controllo.

**13. Sviluppare, mantenere e supervisionare l'applicazione di meccanismi atti a garantire l'assegnazione flessibile delle competenze e delle risorse in modo efficiente ed efficace, in base alla strategia e alle priorità del dipartimento/unità significa essere in grado di:**

- anticipare le questioni e garantire in modo proattivo la continuità delle sue operazioni
- adattarsi facilmente e rapidamente a nuove situazioni, garantendo un adeguato reimpiego delle risorse umane gestite.