

ARPA
Agenzia Regionale per la Prevenzione e l'Ambiente
dell'Emilia - Romagna

* * *

Atti amministrativi

Deliberazione del Direttore Generale	n. DEL-2010-30 del 15/03/2010
Oggetto	Direzione Amministrativa. Area Sviluppo Risorse Umane e Relazioni Sindacali. Revisione del sistema di valutazione del personale dirigente di Arpa Emilia Romagna
Proposta	n. PDEL-2010-31 del 10/03/2010
Struttura proponente	Area Sviluppo Risorse Umane e Relazioni Sindacali
Dirigente proponente	Manaresi Lia
Responsabile del procedimento	Ferretti Monica

Questo giorno 15 (quindici) marzo 2010 (duemiladieci), presso la sede di Via Po n. 5, in Bologna, il Direttore Generale, Prof. Stefano Tibaldi, delibera quanto segue.

**Oggetto: Direzione Amministrativa. Area Sviluppo Risorse Umane e Relazioni Sindacali.
Revisione del sistema di valutazione del personale dirigente di Arpa Emilia Romagna.**

VISTI:

- la legge n. 15/2009, in particolare l'art. 4, comma 2 che estende la valutazione anche ai comportamenti organizzativi dei dirigenti;
- le "Linee generali di indirizzo sulla contrattazione integrativa in applicazione dell'art. 5 del CCNL 17/10/2008 per l'Area della Dirigenza Sanitaria Professionale Tecnica e Amministrativa del comparto Aziende ed Enti del Servizio Sanitario Nazionale e dell'Arpa dell'Emilia-Romagna" della Regione Emilia-Romagna, approvate con DGR n. 305 del 23/03/2009, e le "Linee generali di indirizzo sulla contrattazione integrativa in applicazione dell'art. 9 del CCNL 3/11/2005 per l'Area della Dirigenza Sanitaria Professionale Tecnica e Amministrativa del comparto Aziende ed Enti del Servizio Sanitario Nazionale e dell'Arpa dell'Emilia-Romagna" della Regione Emilia-Romagna, approvate con DGR n. 1134 del 31/7/2006;
- l'Accordo tra ARPA e OO.SS. della Dirigenza sulla gestione dei fondi contrattuali relativi agli anni 2000/2001/2002 rep. n. 77/2002, in particolare il paragrafo "Applicazione del sistema di valutazione della dirigenza";
- l'Accordo Integrativo Aziendale in applicazione del CCNL dell'Area della Dirigenza SPTA del SSN Parte Normativa quadriennio 2006-2009 e Parte Economica I Biennio 2006-2007, sottoscritto il 17 ottobre 2008, rep. n. 170/2009, il quale prevede la revisione del sistema di valutazione del personale dirigente con l'introduzione della valutazione anche dei comportamenti organizzativi dei dirigenti;
- il "Verbale di concertazione in materia di revisione del sistema di valutazione dei dirigenti di Arpa – valutazione comportamenti organizzativi", siglato in data 15/03/2010 rep. n. 173, con il quale sono stati concertati i criteri generali per la revisione del sistema di valutazione del personale dirigente;

RICHIAMATE:

- la D.D.G. n. 80/2008 avente ad oggetto: "Direzione Amministrativa. Area Sviluppo Risorse Umane e Relazioni Sindacali. Graduazione e valorizzazione delle posizioni dirigenziali di ARPA";
- la D.D.G. n. 66/2009 avente ad oggetto: "Servizio Sviluppo Competenze, Conoscenze, Sviluppo Organizzativo. Modifica nuovo assetto organizzativo analitico di Arpa approvato con D.D.G. n. 49/2008";

CONSIDERATO:

- che, alla luce delle disposizioni legislative e contrattuali sopra richiamate, si rende necessario rivedere il sistema di valutazione del personale dirigente con l'introduzione della valutazione anche dei comportamenti organizzativi dei dirigenti, al fine di addivenire ad una modalità di valutazione maggiormente incentrata sul principio di selettività;

RILEVATO:

- che al fine di individuare il modello di riferimento per la valutazione dei comportamenti organizzativi del personale dirigente, Arpa si è avvalsa della consulenza scientifica di IRS-Istituto per la Ricerca Sociale, come da determinazione del Direttore Amministrativo n. 12/2009;

RILEVATO altresì:

- che, così come esplicitato nel citato Verbale, rep. 173 del 15/03/2010, l'individuazione del modello di riferimento per la valutazione dei comportamenti organizzativi si sviluppa secondo tre successive fasi di analisi, in particolare:
 - fase 1: verifica delle posizioni dirigenziali di Arpa;
 - fase 2: individuazione dei comportamenti organizzativi "attesi" dei dirigenti;
 - fase 3: collegamento delle posizioni dirigenziali con i comportamenti organizzativi "attesi";

PRECISATO:

- che nell'ambito della suddetta fase 1 le diverse tipologie di posizioni dirigenziali di Arpa, così come definite nella citata D.D.G. n. 80/2008, sono state differenziate in relazione ai contenuti di responsabilità attribuiti in modo prevalente, distinguendo tra contenuti di responsabilità di tipo gestionale (incarichi di responsabili di strutture semplici o complesse) o di tipo tecnico-professionale, anche di alta specializzazione (incarichi professionali o di alta specializzazione);
- altresì, che nell'ambito della suddetta fase 2 sono stati individuati i principali fattori che definiscono i comportamenti "attesi" dei dirigenti di Arpa, distinti nelle seguenti tre macrocategorie:
 - a) Competenze cognitive e tecniche;
 - b) Competenze di programmazione e gestionali;
 - c) Competenze relazionali;

RILEVATO:

- che per ciascuna delle suddette tre categorie è stato definito un elenco di fattori più specifici, per un totale complessivo di 16, così come definiti nel "Repertorio dei comportamenti organizzativi", allegato sub A) al presente atto;

SPECIFICATO;

- che per ciascuno dei suddetti 16 fattori è presentata in allegato la definizione sintetica e la descrizione dei comportamenti afferenti il fattore esaminato, espressi in 4 livelli di giudizio, e che i citati fattori costituiscono contemporaneamente gli indicatori descrittivi delle competenze richieste alle posizioni dirigenziali di Arpa, nonché la cornice di riferimento per la valutazione annuale dei comportamenti dirigenziali;

RITENUTO:

- pertanto di approvare il documento “Repertorio dei comportamenti organizzativi”, allegato sub A) al presente atto quale parte integrante e sostanziale;

CONSIDERATO:

- che, in ragione dell'elevata complessità del quadro dirigenziale di Arpa, è opportuno identificare, nell'ambito del “Repertorio dei comportamenti organizzativi”, un numero predefinito di 6 comportamenti organizzativi, oggetto di valutazione, avendo a riferimento gruppi omogenei di posizioni dirigenziali;

DATO ATTO:

- che le posizioni dirigenziali sono state accorpate in 5 gruppi omogenei, suddivisi in relazione ai contenuti di responsabilità di tipo gestionale o di tipo tecnico-professionale, come di seguito riportato:

Posizioni dirigenziali a prevalente contenuto gestionale:

1. Direttori di Sezione/Direttori di Strutture Tematiche
2. Direttore Tecnico/Direttore Amministrativo/Direttori di Servizi in staff al DG
3. Responsabili dei Servizi delle Sezioni Provinciali
4. Responsabili Aree Direzione Amministrativa e Direzione Tecnica

5. Posizioni dirigenziali a prevalente contenuto tecnico-professionale

- che per ognuno dei suddetti 5 gruppi di posizioni dirigenziali sono stati individuati nell'attuale fase sperimentale di prima applicazione i relativi 6 fattori per la valutazione dei comportamenti organizzativi, così come precisati nell'allegato sub B) al presente atto;

DATO ATTO altresì:

- che i fattori selezionati sono quelli che impattano maggiormente con i ruoli attribuiti e con gli obiettivi strategici che Arpa intende perseguire nel triennio 2010-2012 e che i suddetti fattori selezionati potranno, comunque, essere confermati o variati nel triennio, previa modifica del presente provvedimento;

PRECISATO:

- che la valutazione dei comportamenti organizzativi è espressa per ciascuno dei 6 fattori in 4 livelli di giudizio, secondo il grado di “profondità” della competenza (al crescere del livello

cresce il livello di competenza) e che, in base al criterio dell'assorbimento, ogni livello include i comportamenti del livello precedente;

- altresì, che i punteggi assegnati ai livelli vanno da 1 a 8, come di seguito riportato:
 - 1° livello: 1 - 2 adeguato
 - 2° livello: 3 - 4 buono
 - 3° livello: 5 - 6 ottimo
 - 4° livello: 7 - 8 eccellente;

RITENUTO:

- altresì, di approvare la seguente griglia di valutazione dei comportamenti organizzativi:

A = + 36 punti 100% (percentuale premio corrisposto VALCOMP)

B = 36-30 punti 95% (percentuale premio corrisposto VALCOMP)

C = 29-25 punti 90% (percentuale premio corrisposto VALCOMP)

D = 24-20 punti 85% (percentuale premio corrisposto VALCOMP)

E = 19-15 punti 70% (percentuale premio corrisposto VALCOMP)

F = 14-10 punti 60% (percentuale premio corrisposto VALCOMP)

G = 9 - 6 punti 50% (percentuale premio corrisposto VALCOMP);

RITENUTO:

- in ragione di quanto sopra descritto, di procedere, pertanto, alla revisione del sistema di valutazione dei risultati del personale dirigente di Arpa, definendo che lo stesso si compone di:
 - a) **valutazione delle prestazioni**, in termini di raggiungimento degli obiettivi. A tal fine si conferma il sistema di valutazione già in uso presso l'Agenzia, mediante l'utilizzo della **scheda VALPREST**;
 - b) **valutazione dei comportamenti organizzativi**. A tal fine si introduce uno specifico sistema di valutazione dei comportamenti organizzativi, sulla base dei criteri generali sopra esplicitati, prevedendo l'impiego di una specifica **scheda VALCOMP**. Tale scheda sostituisce la scheda VALCOMP attualmente in uso, di cui al citato Accordo sindacale rep. 77/2002;

STABILITO:

- che a decorrere dall'anno 2010 il premio complessivo della retribuzione di risultato da assegnare a ciascun dirigente sarà ripartito nel seguente modo:
 - 70% per il raggiungimento dei risultati (VALPREST), sulla base delle fasce di punteggio attualmente in uso;
 - 30% per la positiva valutazione dei comportamenti organizzativi (VALCOMP), sulla base delle fasce di punteggio sopra descritte;

DATO ATTO:

- altresì, che è istituito il *bonus delle eccellenze* al quale concorrono i soli dirigenti che si siano collocati nella fascia di merito più alta (fascia A) relativamente alla valutazione dei comportamenti organizzativi (scheda VALCOMP), secondo le modalità specificate nel citato Verbale rep. n. 173 del 15/03/2010;

RITENUTO:

- di rinviare a quanto definito nel citato Verbale rep. n. 173 del 15/03/2010 per tutto quanto non espressamente previsto nel presente provvedimento, con particolare riferimento al processo di valutazione dei comportamenti organizzativi;

SU PROPOSTA:

- della Responsabile dell'Area Sviluppo Risorse Umane e Relazioni Sindacali, Dr.ssa Lia Manaresi, la quale ha espresso parere favorevole in ordine alla regolarità amministrativa della presente deliberazione ai sensi dell'art. 7 comma 3 del Regolamento per il Decentramento Amministrativo adottato con deliberazione del Direttore Generale n. 95 del 16/12/2009;

ACQUISITO:

- il parere favorevole del Direttore Tecnico, Ing. Vito Belladonna, e del Direttore Amministrativo, Dr.ssa Massimiliana Razzaboni, ai sensi dell'art. 7 comma 3 del Regolamento per il Decentramento Amministrativo adottato con Deliberazione del Direttore Generale n. 95 del 16/12/2009;

DATO ATTO:

- che Responsabile del procedimento, ai sensi della Legge 7 agosto 1990 n. 241 e successive modifiche e integrazioni e della L.R. n. 32/93 e successive modifiche e integrazioni, è la Dott.ssa Monica Ferretti;

DELIBERA

1. di procedere alla revisione del sistema di valutazione del personale dirigente, con l'introduzione, a partire dall'anno 2010, della valutazione dei comportamenti organizzativi dei dirigenti;
2. di approvare il documento "Repertorio dei comportamenti organizzativi", allegato sub A) al presente atto quale parte integrante e sostanziale;
3. di individuare i comportamenti organizzativi oggetto di valutazione per il personale dirigente, così come indicato all'allegato sub B) al presente atto quale parte integrante e sostanziale;
4. di stabilire, altresì, che i suddetti fattori selezionati in fase di prima applicazione potranno, comunque, essere confermati o variati nel triennio, previa modifica del presente provvedimento;
5. di approvare i seguenti livelli di punteggio per la valutazione dei comportamenti organizzativi,

definiti secondo le modalità espresse in premessa:

- 1° livello: 1 - 2 adeguato;
- 2° livello: 3 - 4 buono;
- 3° livello: 5 - 6 ottimo;
- 4° livello: 7 - 8 eccellente;

6. di approvare, avendo riguardo ai suddetti livelli di punteggio, la seguente griglia di valutazione dei comportamenti organizzativi:

A = + 36 punti 100% (percentuale premio corrisposto VALCOMP)

B = 36-30 punti 95% (percentuale premio corrisposto VALCOMP)

C = 29-25 punti 90% (percentuale premio corrisposto VALCOMP)

D = 24-20 punti 85% (percentuale premio corrisposto VALCOMP)

E = 19-15 punti 70% (percentuale premio corrisposto VALCOMP)

F = 14-10 punti 60% (percentuale premio corrisposto VALCOMP)

G = 9 - 6 punti 50% (percentuale premio corrisposto VALCOMP);

7. di stabilire che, a decorrere dall'anno 2010, il premio complessivo della retribuzione di risultato da assegnare a ciascun dirigente sarà ripartito nel seguente modo:

- 70% per il raggiungimento dei risultati (VALPREST), sulla base delle fasce di punteggio attualmente in uso;
- 30% per la positiva valutazione dei comportamenti organizzativi (VALCOMP), sulla base delle fasce di punteggio sopra descritte;

8. di dare atto, altresì, che è istituito il *bonus delle eccellenze* al quale concorrono i soli dirigenti che si siano collocati nella fascia di merito più alta (fascia A) relativamente alla valutazione dei comportamenti organizzativi (scheda VALCOMP), secondo le modalità specificate nel citato Verbale rep. n. 173 del 15/03/2010;

9. di rinviare a quanto definito nel citato Verbale rep. n. 173 del 15/03/2010 per tutto quanto non espressamente previsto nel presente provvedimento, con particolare riferimento al processo di valutazione dei comportamenti organizzativi.

PARERE: FAVOREVOLE

IL DIRETTORE TECNICO

(F.to Ing. Vito Belladonna)

IL DIRETTORE AMMINISTRATIVO

(F.to Dr.ssa Massimiliana Razzaboni)

IL DIRETTORE GENERALE

(F.to Prof. Stefano Tibaldi)

REVISIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA DIRIGENZA

Allegato A

Repertorio dei comportamenti organizzativi dei dirigenti

SINTESI DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

Competenze	Fattori
A. Cognitive e tecniche	1. Pensiero analitico e concettuale
	2. Competenze tecniche
	3. Iniziativa e innovazione
B. di Programmazione e gestionali	4. Programmazione del lavoro
	5. Attenzione alla qualità
	6. Flessibilità
	7. Focus territoriale
	8. Sviluppo dei collaboratori
	9. Orientamento ai risultati
	10. Team leadership
	11. Risposta ai problemi
	12. Gestione dei collaboratori
C. Relazionali	13. Cooperazione interfunzionale
	14. Consapevolezza organizzativa
	15. Capacità di rappresentanza/rapporti con il mondo esterno
	16. Comunicazione

DESCRIZIONE DEL REPERTORIO

Competenze cognitive e tecniche

1. Pensiero analitico e concettuale

Il pensiero analitico è contraddistinto dalla capacità di analizzare problemi complessi scomponendoli in parti più piccole, analizzando le interconnessioni con altri problemi e stabilendo le priorità d'azione su basi razionali. A ciò si accompagna il pensiero concettuale, cioè la capacità di identificare schemi e connessioni tra situazioni non collegate tra loro in modo ovvio ed individuare gli aspetti cruciali di situazioni complesse per attuarne un'efficace sintesi.

Elenca le attività. Scompone i problemi in semplici liste di compiti o attività, senza tuttavia assegnare valore ad essi. Elabora una lista di azioni senza tuttavia stabilire priorità tra di esse. Se necessario, ricorre a semplici modalità di scelta e al buon senso. Riconosce quando una situazione è esattamente uguale ad un'altra che si è presentata in precedenza e agisce in modo simile.

Scompone e analizza i problemi. Separa i problemi in parti più piccole e trattabili, e individua le relazioni causali al loro interno: A conduce a B. Elabora una lista di compiti in ordine di importanza, e analizza i pro e i contro di varie alternative d'azione. Nell'osservare i dati e le informazioni, riconosce schemi, tendenze, o parti mancanti. Si accorge quando una situazione è simile a una precedente e identifica le analogie o differenze con la situazione attuale.

Identifica le interconnessioni tra problemi. Sulla base di avanzate conoscenze teoriche e tecniche, è in grado di individuare molteplici relazioni causali tra eventi, diverse conseguenze d'azione, e connessioni complesse (A porta a B che conduce a C che causa D). È in grado di raccogliere le informazioni mancanti anche qualora ricadano in ambiti disciplinari diversi dal proprio. Identifica le priorità di intervento e convince gli altri della necessità di intervento.

Elabora scenari e chiavi di lettura. Esemplifica in modo chiaro, semplice e comprensibile idee o situazioni complesse. Assembla ragionamenti e osservazioni elaborando scenari di sintesi, chiavi di lettura e spiegazioni che facilitino la comprensione e l'utilizzo dei dati stessi. Crea nuovi concetti per spiegare situazioni o risolvere problemi.

2. Competenze tecniche

È l'insieme di conoscenze e capacità connesse all'esercizio efficace del proprio compito all'interno dell'organizzazione. Si tratta sia di competenze disciplinari (fisica, chimica, economia...) sia pluridisciplinari, legate alla capacità di comprendere i concetti chiave e le conseguenze di altre discipline, così come dei cambiamenti normativi.

Applica le conoscenze acquisite al proprio ambiente di lavoro. Nelle materie fondamentali del proprio settore dimostra di avere, ed applica sul lavoro, un bagaglio di conoscenze ed esperienze ampio e aggiornato.

Sviluppa e promuove l'aggiornamento. È informato e padroneggia, nelle materie di cui si occupa ed in quelle contigue, gli aggiornamenti della normativa e le novità di tipo scientifico, valutandone le conseguenze per il proprio ed altrui lavoro e gli effetti sugli utenti interni/esterni. Si cura di promuovere occasioni di approfondimento e formazione relativi ai cambiamenti prospettati con i propri collaboratori ed altre aree con cui collabora.

Sviluppa e promuove la conoscenza. Ha identificato valide relazioni tra dati complessi provenienti da aree non direttamente collegate e ha utilizzato tali relazioni per affrontare o anticipare problemi relativi alla direzione del proprio ufficio. Ha scritto, anche in team, articoli pubblicati su riviste scientifiche. Promuove la conoscenza per l'organizzazione, dando impulso e organizzando iniziative sistematiche di formazione e aggiornamento dei collaboratori.

È considerato un esperto. È considerato un esperto della propria materia, e per questo la sua consulenza è richiesta dai colleghi, dai superiori e dal mondo esterno. Realizza modelli e sistemi che vengono ripresi ed utilizzati da altri. È disponibile a trasferire ad altri tutto quello che sa per risolvere problemi specifici.

3. Iniziativa e Innovazione

L'iniziativa fa riferimento alla capacità di cogliere opportunità, agire rapidamente e con decisione anche in autonomia; proporre e/o attivare modalità di lavoro, idee, soluzioni e/o prevenire problemi.

L'innovazione fa riferimento alla disponibilità ad adottare nuove procedure e tecniche sperimentate da altri, e alla capacità di produrre idee valide ed originali utilizzabili, al fine di sviluppare nuovi prodotti/servizi/attività a beneficio, in particolare, degli utenti interni ed esterni all'Agenzia.

Affronta le opportunità e i problemi attuali: riconosce le opportunità presenti e agisce di conseguenza, supera gli ostacoli e affronta i problemi attuali e conosciuti in tempi coerenti con le effettive esigenze. Fa cose nuove o migliorative per il proprio ruolo al fine di migliorare la prestazione. Accetta soluzioni già sperimentate da altri.

È determinato in situazioni di crisi: agisce rapidamente e con determinazione in situazioni di crisi, ad esempio migliorando il livello dei risultati a fronte di nuove richieste, emergenze, cali di produttività. Adatta alla specifica situazione soluzioni innovative già applicate da altri.

È proattivo. Riesce a minimizzare i problemi attivandosi spontaneamente, anticipando opportunità e identificando problemi non evidenti ad altri, in particolare riguardanti i servizi per gli utenti. Intraprende azioni per creare opportunità o evitare crisi future. È attento e aggiornato rispetto alle innovazioni sviluppate dai colleghi e dal mondo esterno, e le utilizza per anticipare i problemi.

È innovativo. Coglie opportunità (o risolve problemi) promuovendo l'introduzione di importanti innovazioni per l'Agenzia per quanto concerne l'efficacia e qualità dei servizi erogati agli utenti interni ed esterni.

4. Programmazione del lavoro

E' la capacità di gestire le risorse nel modo più adeguato per conseguire gli scopi istituzionali e gli obiettivi accessori dell'Agenzia.

Organizza le proprie attività e quelle dei collaboratori e referenti, stabilendo periodici momenti di confronto sugli avanzamenti effettuati. Controlla il budget assegnato.

Organizza efficacemente le risorse disponibili ottimizzandone l'utilizzo a fronte di richieste impegnative, tenendo in considerazione sia la qualità del lavoro sia l'efficienza delle risorse. È in grado di delineare piani di medio-lungo termine, definendo e gerarchizzando le priorità in funzione del risultato finale.

Ottimizza attività eterogenee di risorse numerose per affrontare le situazioni sotto pressione a fronte di frequenti cambi di priorità, anche attraverso l'ampliamento delle competenze di intervento dei collaboratori a disposizione e sviluppando l'interscambio di ruoli. Riflette sulle alternative di scelta più convenienti alla soluzione di un dato problema, e agisce per ridurre gli sprechi.

Ha formulato programmi e progetti di cambiamento organizzativo, nei limiti delle proprie responsabilità e competenze, con cui ha coordinato progetti eterogenei, strutturato informazioni e le relative attività, sviluppando l'interscambio di ruoli e la diffusione delle competenze.

5. Attenzione all'ordine e alla qualità

Consiste nell'operare con precisione, minimizzando gli errori; nel approfondire una costante attenzione alla qualità ed al controllo del lavoro svolto, anche dagli altri, all'interno o all'esterno dell'organizzazione.

Monitora le attività. Monitora i dati delle attività o dei progetti: tiene monitorati i progressi delle attività e dei progetti confrontandoli a step intermedi, scadenze e standard.

Implementa / utilizza i sistemi di monitoraggio. Monitora i dati, scopre le debolezze o i dati mancanti e cerca l'informazione necessaria a mettere in ordine i dati.

Sviluppa la qualità dei prodotti. Conosce le caratteristiche ed i tempi di lavorazione dei prodotti realizzati dal proprio ufficio, controlla il rispetto degli standard e opera per svilupparne la qualità.

Promuove il confronto e l'omogeneità. Supervisiona la qualità ed omogeneità dei prodotti forniti, sia a livello di distretto sia rispetto alle altre sedi provinciali. Organizza momenti di confronto, formazione e lavoro tesi a individuare parametri comuni di riferimento (ad esempio, per l'espressione di pareri).

6. Flessibilità

È la capacità di adattarsi e lavorare efficacemente in differenti situazioni e/o con diverse persone o gruppi. Implica comprendere e apprezzare differenti o contrastanti prospettive su un problema, promuovere o accettare facilmente cambiamenti nella propria organizzazione o nel proprio ruolo, adattare il proprio approccio alle mutate caratteristiche del contesto.

Accetta la necessità di flessibilità: E' disponibile a cambiare idea o percezioni sulla base di nuove informazioni o di evidenze contrarie.
Comprende i punti di vista altrui.

Agisce in modo flessibile: Esplica le attività e i compiti assegnati in modo flessibile, adattandoli alla situazione, per portare a termine un lavoro e/o raggiungere un obiettivo di più vasta portata.

Adatta le proprie azioni: Decide le modalità di azione sulla base delle circostanze. Applica regole e procedure in modo flessibile, cercando di individuare, tra le diverse modalità possibili di applicazione legittima di una norma o espressione di un parere, quella che meglio contempera gli interessi in gioco.

Modifica la propria strategia: Cambia il piano globale, gli obiettivi o il progetto per essere in linea con la situazione. Anticipa i cambiamenti necessari per rispondere alle esigenze del contesto. Può promuovere cambiamenti di lungo termine nella propria organizzazione o in quella degli interlocutori per rispondere alle esigenze strategiche del contesto.

7. Focus Territoriale

Implica la capacità di analizzare e comprendere punti di forza e di debolezza degli attori territoriali (cittadini, imprese, istituzioni) e delle risorse ambientali, pianificando gli interventi in modo da rispondere alle esigenze specifiche, geografiche o contestuali.

Comunica chiaramente: Verifica con regolarità il grado di risposta alle istanze degli attori territoriali. Fornisce le informazioni richieste.

Conosce il territorio: Ha una conoscenza del territorio alimentata essenzialmente dall'esperienza e si muove in linea con le aspettative ed esigenze.

Ha un'ottica di lungo termine: Può affrontare costi attuali a beneficio di miglioramenti di lungo termine. Cerca benefici a lungo termine sulla base di attente analisi e costruisce una mappa relativa alle esigenze, i problemi, le opportunità, le possibilità di realizzazione, e in base a tale mappa regola le sue azioni.

Si attiva per il territorio: Conosce il territorio e mantiene costantemente aggiornata tale conoscenza ricercando informazioni circa le problematiche ambientali ed i reali bisogni impliciti, oltre quelli espressi, dagli attori del territorio. Verifica costantemente, anche con metodologie innovative, l'effettivo valore aggiunto delle azioni realizzate e si attiva per far sì che operino in sinergia con altre iniziative a tutela dell'ambiente.

8. Sviluppo dei collaboratori

È la capacità di agevolare l'apprendimento e/o lo sviluppo degli altri, attraverso un'adeguata analisi dei loro bisogni. Il focus di questa capacità è sull'intento consapevole di sviluppo e di crescita degli altri e anche lo strumento della delega è utilizzato in tal senso.

Esprime aspettative positive: esprime commenti positivi sulle capacità dei collaboratori e ha dato indicazioni su come svolgere le attività, fornendo suggerimenti e consigli.

Dà spiegazioni e supporto: fornisce spiegazioni o direttive utilizzando le opportunità di crescita dei propri collaboratori. Fornisce feed back comportamentali, supporto pratico e assistenza per agevolare l'apprendimento nel lavoro da parte dei collaboratori. Rileva gli errori e li utilizza per il miglioramento delle attività proprie e degli altri.

Usa stili di leadership differenziati: ha saputo individuare e adottare stili di leadership differenziati in coerenza con le motivazioni dei collaboratori per facilitarne l'apprendimento e lo sviluppo.

Svolge attività di “coaching”. Ha affidato incarichi appropriati e ha saputo delegare pienamente ai collaboratori, dopo averne valutato le capacità, autorità e responsabilità per svolgere determinate attività, offrendo loro anche l'opportunità di apprendere dai propri errori.

9. Orientamento ai risultati

Tendere al raggiungimento degli obiettivi (nell'interesse dell'Agenzia e del territorio) impegnandosi a superare standard di eccellenza rappresentati da una performance precedente (spinta al miglioramento) o da una misura oggettiva (orientamento al risultato).

Si impegna per far bene: Cerca di fare bene e correttamente il lavoro assegnato. Sa individuare e segnalare con tempestività sprechi e inefficienze.

Lavora rispetto a standard definiti: Opera per raggiungere gli standard di prestazione e gli obiettivi assegnati.

Stabilisce parametri personali di eccellenza: Usa propri parametri per misurare i risultati a fronte di standard di eccellenza non imposti da altri. Anche in assenza di obiettivi specifici è in grado di concentrarsi su modi nuovi e più precisi per raggiungere i risultati complessivi.

Si organizza e lavora per ottenere obiettivi sfidanti. L'obiettivo è stabilito sulla base di misurazioni delle performance e comparato con performance migliori (benchmark) da conseguire in un certo periodo di tempo. È in grado di difendere le scelte effettuate e persevera nell'azione intrapresa superando ostacoli e resistenze.

10. Team leadership

Implica la capacità di sviluppare cooperazione in un gruppo, motivando i singoli e riducendo le possibilità di conflitto. Include, inoltre, il mettere le proprie conoscenze ed esperienze in comune e valorizzare quelle degli altri per il raggiungimento di obiettivi prefissati, e guidare un gruppo verso il raggiungimento di obiettivi comuni. Il gruppo può essere costituito dal personale del proprio ufficio così come da reti orizzontali (ad esempio, le reti attive su specifiche matrici ambientali).

Gestisce le attività: Stabilisce agenda e obiettivi, controlla i tempi, affida compiti. Se viene richiesto mette a disposizione degli altri il proprio know-how.

Tiene le persone informate: si assicura che il gruppo abbia tutte le informazioni necessarie; spiega le ragioni di una decisione. Gestisce correttamente i rapporti interpersonali anche in situazioni conflittuali. Utilizza le proprie conoscenze per supportare gli altri in caso di necessità.

Promuove l'efficacia del gruppo: come leader, usa strategie complesse per tenere alto il morale e la produttività del gruppo (es. assegna al team compiti specifici, fa training, ottiene contributi da altri). Agisce per sviluppare spirito di gruppo sempre con l'intento di promuovere l'efficacia del team e per evitare o risolvere conflitti. Offre aiuto tecnico agendo come consulente interno al team.

Guida il gruppo: Fa in modo che gli altri aderiscano alla missione, agli obiettivi, ai programmi, alle politiche organizzative. Dà il buon esempio; modella i comportamenti in coerenza con gli obiettivi. Si assicura che i compiti del gruppo siano portati a termine. Diffonde conoscenze tecnico/specialistiche e nuove metodologie all'interno del team e dell'organizzazione.

11. Risposta ai problemi

Consiste nella capacità di individuare correttamente le cause di problemi, insuccessi o altri eventi negativi, imparare dagli stessi e reagire in modo costruttivo. Implica il non arrendersi di fronte a eventuali rifiuti.

Capisce e ammette gli errori: E' in grado di riconoscere un proprio errore (ad es. ammette di avere sbagliato scelta, ecc.), vi pone rimedio pur di portare a termine il compito assegnato.

Riconosce le cause dei propri errori: A fronte di errori o insuccessi riconosce le cause che li hanno provocati e analizza il proprio comportamento di fronte ad essi (ad es. capisce che ha interpretato male i dati o che ha cercato di convincere in modo inappropriato, ecc.). Insiste per raggiungere l'obiettivo individuando corrette modalità di superamento degli insuccessi.

Riconosce le proprie responsabilità e reagisce con determinazione: Si attribuisce la responsabilità di un insuccesso quando ne è responsabile la propria struttura, con analisi obiettive del contesto e dei propri ed altrui comportamenti. Riformula il piano di azione per raggiungere i risultati che persegue con tenacia.

Apprende dagli errori: Analizza a fondo il proprio comportamento e quello dei propri collaboratori per capire dove si è verificato l'errore, in relazione ai vincoli e agli ostacoli di contesto; sa trarre da ciò insegnamenti per il futuro e riesce trasformare gli insuccessi in occasioni di apprendimento per migliorare continuamente i livelli di performance.

12. Gestione dei collaboratori

Rappresenta la capacità di organizzare, dirigere e valutare il personale al fine di rafforzare l'efficacia del gruppo nel conseguimento degli obiettivi e nel rispetto dei valori dell'Agenzia. Gli strumenti di valutazione e di rilevazione degli "eventi difformi" sono utilizzati per sviluppare la professionalità dei singoli e per migliorare il lavoro del gruppo.

Organizza e supervisiona. Organizza e supervisiona l'operato dei collaboratori, prestando attenzione al rispetto degli obblighi e degli indirizzi propri o dell'Ente, con modalità non pianificate basate prevalentemente sull'osservazione diretta e senza esplicitazione dei criteri adottati. Evita situazioni di conflitto di interesse o situazioni di incompatibilità professionale.

Verifica periodicamente l'operato dei collaboratori. Ha adottato procedure di verifica periodica dell'operato dei collaboratori, con modalità pianificate. Interviene in caso di situazioni di criticità o negligenze, utilizzando l'analisi degli "eventi difformi" rilevati come base per il miglioramento del lavoro dell'intero gruppo.

Valuta il personale ai fini del miglioramento. Analizza periodicamente l'operato dei collaboratori, sulla base di criteri espliciti e comunicati ai collaboratori stessi, pianificando le modalità di verifica e utilizzando a questo scopo varie fonti informative. Utilizza la valutazione del personale come strumento per il miglioramento organizzativo modificando le priorità in relazione ai cambiamenti di contesto e alle esigenze di crescita professionale, e per questo attribuisce, ove opportuno, giudizi differenziati.

Agisce per rafforzare l'integrità dei comportamenti. Si preoccupa che tutto il proprio ambiente di lavoro sia improntato ai principi e ai valori di riferimento dell'organizzazione ed interviene sistematicamente per garantire tale corrispondenza. Differenzia la valutazione dei collaboratori sulla base di giudizi sostenuti da evidenze empiriche e da adeguate argomentazioni.

13. Cooperazione interfunzionale

Implica la capacità di lavorare in modo cooperativo con gli altri, sia all'interno della propria unità organizzativa sia in collaborazione con gli altri uffici e strutture, anche al di fuori dei ruoli formalizzati, al fine di individuare le soluzioni più efficaci rispetto ai compiti dell'Agenzia.

Fornisce informazioni. Condivide le informazioni rilevanti e utili per il lavoro, mettendole a disposizione delle altre funzioni qualora gli vengano richieste.

Sollecita la comunicazione tra uffici. Anche in situazioni non formalizzate, sollecita le idee e le opinioni delle altre unità organizzative per poter prendere decisioni o stabilire programmi.

Coinvolge gli altri. Coinvolge altri nelle attività, rendendosi disponibile a risolvere problemi comuni richiamando la finalità istituzionale dell'Agenzia nel suo complesso. Promuove un clima favorevole tra le varie funzioni, mantenendo alta la tensione ai risultati del complesso dell'organizzazione e stimolando la cooperazione tra le diverse funzioni.

Risolve conflitti. Risolve positivamente conflitti anche latenti tra funzioni, individuando soluzioni vantaggiose per tutte le parti in causa e/o in più di una circostanza ha fornito collaborazione per la soluzione di problemi interfunzionali svolgendo a tal fine un ruolo decisivo.

14. Consapevolezza organizzativa

Implica l'esigenza di allineare i propri comportamenti alle esigenze, priorità e obiettivi dell'organizzazione, agendo in modo da promuovere gli obiettivi o soddisfare le esigenze dell'organizzazione. Può significare anteporre la missione organizzativa ai propri interessi.

Dimostra impegno: Si impegna per essere in sintonia con le regole e procedure organizzative, facendo ciò che ci si aspetta; rispetta le consuetudini esplicite ed implicite; adotta uno stile appropriato.

Rispetta le esigenze organizzative: Rispetta e accetta ciò che viene ritenuto importante anche aiutando i colleghi a portare a termine i loro incarichi. Implica identificazione con i valori dell'organizzazione e l'interesse per l'immagine dell'organizzazione.

Sostiene l'organizzazione: Comprende e sostiene attivamente la missione e gli obiettivi dell'organizzazione. Pone le proprie attività e priorità in linea con i bisogni e/o la missione. Promuove l'importanza della cooperazione per il raggiungimento degli obiettivi.

Affronta “costi personali” : Comprende la complessità del contesto e mette i bisogni organizzativi al primo posto, sostiene decisioni a beneficio dell'intera organizzazione anche se queste riducono i benefici a breve termine della propria unità. Prende decisioni che possono anche nuocere alla propria “popolarità” se esse risultano vantaggiose per l'organizzazione.

15. Capacità di rappresentanza/rapporti con il mondo esterno

Consiste nella capacità di rappresentare all'esterno le funzioni dell'Agenzia, valorizzandone l'immagine, e gestire la comunicazione con diverse categorie di utenti (cittadini, imprese, istituzioni).

Relazioni con gli utenti. Sa gestire le relazioni con gli utenti dei servizi e/o con gli individui e i gruppi organizzati che si pongono in relazione con l'Agenzia in modo da salvaguardare e valorizzare la sua immagine.

Relazioni con gli enti e altre istituzioni. Sa gestire le relazioni con gli enti e le istituzioni che sono in rapporto con l'Agenzia in modo da garantirne il ruolo istituzionale.

Rappresenta l'Agenzia in situazioni complesse. In situazioni complesse comportanti opportunità/rischi per l'Agenzia, ha saputo gestire efficacemente in prima persona le relazioni esterne e quelle con le altre istituzioni, tutelando l'immagine e il ruolo dell'Agenzia.

Rappresenta e tutela l'immagine dell'Agenzia. Agisce per la tutela dell'immagine e la difesa del ruolo istituzionale: in situazioni complesse per la gestione dell'immagine e/o del ruolo istituzionale ha assunto un ruolo di punto di riferimento sulle strategie e azioni da compiere.

16. Comunicazione

Consiste nella capacità di trasmettere efficacemente informazioni e messaggi ai principali interlocutori, ad esempio traducendo informazioni tecniche per non addetti ai lavori, o interpretando le istanze provenienti da interlocutori diversi. Implica la capacità di convincere gli altri, in modo da ottenerne sostegno e collaborazione.

Comunica con i colleghi. È capace di comunicare le informazioni tecniche di fronte a colleghi e di spiegare il proprio lavoro.

È abile nella comunicazione. Dimostra abilità nel presentare e nel comunicare rispetto agli utenti principali del suo lavoro. Ha capacità discorsiva ed è conciso e convincente sia nel parlare sia nella comunicazione scritta. Dimostra capacità di ottenere sostegno e collaborazione da parte degli interlocutori-chiave per il proprio lavoro.

Gestisce comunicazioni complesse. Sa gestire la comunicazione con interlocutori diversi, mostrando abilità nella scelta e nella modulazione dello stile comunicativo e degli schemi argomentativi per influenzare coloro che ha di fronte.

Comunica efficacemente in situazioni di conflitto. È efficace nella presentazione verso l'esterno di informazioni e conclusioni scientifiche, che sa tradurre e rendere comprensibili anche a non esperti della materia trattata. Riesce a gestire situazioni di conflitto o di emergenza, utilizzando codici linguistici adeguati agli interlocutori e capacità di ascolto e mediazione.

REVISIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA DIRIGENZA

Allegato B

**Individuazione dei
comportamenti organizzativi
oggetto di valutazione per il
personale dirigente di Arpa**

CRITERI DI VALUTAZIONE SELEZIONATI

Posizioni dirigenziali a prevalente contenuto gestionale

Direttori di Sezione/ Direttori di Strutture Tematiche	Dir. Tec. /Dir. Amm.vo/Direttori di Servizi in Staff a DG
1. Capacità di rappresentanza/rapporti con il mondo esterno	1. Capacità di rappresentanza/rapporti con il mondo esterno
2. Consapevolezza organizzativa	2. Consapevolezza organizzativa
3. Cooperazione interfunzionale	3. Cooperazione interfunzionale
4. Gestione dei collaboratori	4. Gestione dei collaboratori
5. a) Pensiero analitico e concettuale (Dir. St. Tematiche) b) Focus Territoriale (Dir. Sezioni)	5. Pensiero analitico e concettuale
6. Programmazione del lavoro	6. Iniziativa e innovazione

Responsabili dei Servizi delle Sezioni Provinciali	Responsabili Aree Dir. Amm. e Dir. Tec
1. Competenze tecniche	1. Cooperazione interfunzionale
2. a) Focus Territoriale (RST-RSSA) b) Attenzione all'ordine e alla qualità (RLI)	2. Iniziativa e innovazione
3. Programmazione del lavoro	3. Programmazione del lavoro
4. Orientamento ai risultati	4. Orientamento ai risultati
5. Gestione dei collaboratori	5. Gestione dei collaboratori
6. Consapevolezza organizzativa	6. Consapevolezza organizzativa

CRITERI DI VALUTAZIONE

Posizioni dirigenziali a prevalente contenuto tecnico-professionale
1. Competenze tecniche
2. a) Risposta ai problemi b) Cooperazione interfunzionale (<i>solo per Aree afferenti ai Servizi in Staff a DG</i>)
3. a) Attenzione all'ordine e alla qualità b) Iniziativa e innovazione (<i>CTR - Aree SIMC - Aree Daphne - Aree afferenti ai Servizi in Staff a DG</i>)
4. Flessibilità
5. a) Gestione dei collaboratori (<i>per dirigenti con personale assegnato</i>) b) Orientamento ai risultati (<i>per dirigenti senza personale assegnato</i>)
6. Consapevolezza organizzativa