

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

\* \* \*

**Atti amministrativi**

Deliberazione del Direttore Generale	n. DEL-2011-49 del 13/06/2011
Oggetto	Direzione Amministrativa. Area Sviluppo Risorse Umane e Relazioni Sindacali. Revisione del sistema di valutazione del personale del comparto di Arpa Emilia Romagna - Introduzione in via sperimentale per l'anno 2011 della valutazione dei comportamenti organizzativi.
Proposta	n. PDEL-2011-48 del 26/05/2011
Struttura proponente	Area Sviluppo Risorse Umane e Relazioni Sindacali
Dirigente proponente	Manaresi Lia
Responsabile del procedimento	Mencacci Maria Rita

Questo giorno 13 (tredici) giugno 2011 (duemilaundici), 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 del comparto di Arpa Emilia-Romagna – Introduzione in via sperimentale per l’anno 2011 della valutazione dei comportamenti organizzativi.**

VISTI:

- il D. Lgs n. 150/2009 di attuazione della Legge n. 15/2009, che modifica gli strumenti di valorizzazione del merito e i metodi di incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa per i dipendenti pubblici, rafforzando i principi di selettività e di differenziazione dei giudizi e dei premi;
- l’Accordo Integrativo Aziendale rep. n. 117/2005, in particolare l’Allegato 2 “Processo di valutazione del comparto”;
- l’Accordo Integrativo Aziendale rep. n. 187/2010, il quale prevede la revisione del sistema di valutazione del personale del comparto con l’introduzione della valutazione dei comportamenti organizzativi del personale del comparto;
- il “Verbale di concertazione relativo al progetto per la valutazione dei comportamenti organizzativi del personale del comparto in ARPA”, rep. n. 191/2011, con il quale sono stati concertati i criteri generali per la revisione del sistema di valutazione del personale del comparto;

RILEVATO:

- che, così come esplicitato nel citato Verbale di concertazione rep. n. 191/2011, l’individuazione del modello di riferimento per la valutazione dei comportamenti organizzativi si sviluppa secondo due successive fasi di analisi, in particolare:
  - fase 1: individuazione dei comportamenti organizzativi “attesi” del personale del comparto;
  - fase 2: collegamento delle categorie di appartenenza del personale del comparto con i comportamenti organizzativi “attesi”;

PRECISATO:

- che nell’ambito della suddetta fase 1 sono stati individuati i principali fattori che definiscono i comportamenti “attesi” del personale del comparto di Arpa, distinti nelle seguenti tre macrocategorie:
  - a. Competenze cognitive e tecniche;
  - b. Competenze di programmazione e gestionali;
  - c. Competenze relazionali;
- che per ciascuna delle suddette tre categorie è stato definito un elenco di fattori, per un

totale complessivo di 11, così come definiti nel “Progetto per la valutazione dei comportamenti organizzativi del personale del comparto in ARPA - Repertorio”, allegato sub A) al presente atto;

- che per ciascuno dei suddetti 11 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 al personale del comparto di Arpa, nonché la cornice di riferimento per la valutazione annuale dei comportamenti del personale del comparto;

RITENUTO:

- pertanto di approvare il documento “Progetto per la valutazione dei comportamenti organizzativi del personale del comparto in ARPA - Repertorio”, allegato sub A) al presente atto quale parte integrante e sostanziale;

PRECISATO:

- che nell’ambito della suddetta fase 2, incrociando le categorie di appartenenza del personale del comparto con i comportamenti organizzativi attesi, è stato definito un elenco di comportamenti per le diverse categorie;
- che le categorie sono state accorpate nei seguenti 3 gruppi:
  1. Personale appartenente alle categorie B, BS e C
  2. Personale appartenente alle categorie D e DS
  3. Personale con incarico di PO
- che nell’ambito dei suddetti 3 gruppi sono stati complessivamente individuati 6 tra gli 11 fattori che costituiscono il repertorio per la valutazione dei comportamenti organizzativi, così come precisato nel documento “Individuazione dei comportamenti organizzativi oggetto di valutazione per il personale del comparto di ARPA”, in allegato sub B) al presente atto;
- che i fattori selezionati sono quelli che impattano maggiormente con i ruoli attribuiti e con gli obiettivi strategici che Arpa intende perseguire;

PRECISATO altresì:

- 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 di assorbimento, ogni livello include i comportamenti del livello precedente;
- che i punteggi assegnati ai livelli vanno da 1 a 8, come di seguito riportato:
  - 1° livello: 1 - 2 parzialmente adeguato

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

RITENUTO:

- di approvare la seguente griglia di valutazione dei comportamenti organizzativi:
  - A = + 36 punti 100% (percentuale premio valutazione comportamenti organizzativi)
  - B = 36-30 punti 95% (percentuale premio valutazione comportamenti organizzativi)
  - C = 29-25 punti 90% (percentuale premio valutazione comportamenti organizzativi)
  - D = 24-20 punti 85% (percentuale premio valutazione comportamenti organizzativi)
  - E = 19-15 punti 70% (percentuale premio valutazione comportamenti organizzativi)
  - F = 14-10 punti 60% (percentuale premio valutazione comportamenti organizzativi)
  - G = 9-6 punti 50% (percentuale premio valutazione comportamenti organizzativi);

RITENUTO:

- in ragione di quanto sopra descritto, di procedere, pertanto, alla revisione del sistema di valutazione del personale del comparto di Arpa, definendo che lo stesso si compone di:
  - valutazione delle prestazioni**, in termini di raggiungimento degli obiettivi individuali e di struttura. A tal fine si conferma il sistema di valutazione già in uso presso l’Agenzia, mediante l’utilizzo della **scheda per la produttività collettiva**;
  - valutazione dei comportamenti organizzativi**. A tal fine si introduce in via sperimentale uno specifico sistema di valutazione dei comportamenti organizzativi, sulla base dei criteri generali sopra esplicitati, prevedendo l’impiego di una **specifico scheda**;
- che il sistema di valutazione, come complessivamente ridefinito, venga attuato in via sperimentale per l’anno 2011;

CONSIDERATO:

- che con il citato Accordo rep. n. 187/2010 sono state destinate specifiche risorse economiche a sostegno della politica di revisione del sistema di valutazione del personale del comparto, che per l’anno 2011 sono pari a euro 300.000,00 e vengono finalizzate all’introduzione della valutazione dei comportamenti organizzativi;
- che tali risorse, che non si consolidano e costituiscono pertanto una erogazione “una tantum”, vanno ad aggiungersi, per l’anno 2011, a quelle storiche già previste e consolidate nel fondo della produttività collettiva;

DATO ATTO:

- che per l'anno 2011 le suddette risorse vengono destinate al premio per la valutazione dei comportamenti organizzativi, mentre per la valutazione delle prestazioni vengono confermate le quote storiche del fondo della produttività collettiva previste dal citato Accordo rep. n. 117/2005;
- che per quanto riguarda la ripartizione del premio per la produttività collettiva per l'anno 2011 si rinvia a quanto previsto nel citato Verbale di concertazione rep. n. 191/2011, così come per tutto quanto non espressamente previsto nel presente provvedimento, con particolare riferimento al processo di valutazione;

#### SU PROPOSTA:

- della Responsabile dell'Area Sviluppo Risorse Umane e Relazioni Sindacali, Dott.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 approvato con D.D.G. n. 65/2010;

#### ACQUISITO:

- il parere favorevole del Direttore Tecnico, Ing. Vito Belladonna, e del Direttore Amministrativo, Dott.ssa Massimiliana Razzaboni, ai sensi dell'art. 7 comma 3 del Regolamento per il Decentramento Amministrativo approvato con D.D.G. n. 65/2010;

#### 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 Maria Rita Mencacci, Responsabile della UO Sviluppo Risorse Umane e Relazioni Sindacali dell'Area Sviluppo Risorse Umane e Relazioni Sindacali;

#### DELIBERA

1. di procedere alla revisione del sistema di valutazione del personale del comparto, con l'introduzione in via sperimentale per l'anno 2011 della valutazione dei comportamenti organizzativi;
2. di approvare il documento "Progetto per la valutazione dei comportamenti organizzativi del personale del comparto in ARPA - Repertorio", allegato sub A) al presente atto quale parte integrante e sostanziale;
3. di individuare i comportamenti organizzativi oggetto di valutazione per il personale del comparto, così come indicato nel documento "Individuazione dei comportamenti organizzativi oggetto di valutazione per il personale del comparto di ARPA", in allegato sub B) al presente atto quale parte integrante e sostanziale;

4. di approvare i seguenti livelli di punteggio per la valutazione dei comportamenti organizzativi, definiti secondo le modalità espresse in premessa:
- 1° livello: 1 - 2 parzialmente adeguato
  - 2° livello: 3 - 4 adeguato
  - 3° livello: 5 - 6 buono
  - 4° livello: 7 - 8 ottimo;
5. di approvare, avendo riguardo ai suddetti livelli di punteggio, la seguente griglia di valutazione dei comportamenti organizzativi:
- A = + 36 punti 100% (percentuale premio valutazione comportamenti organizzativi)  
B = 36-30 punti 95% (percentuale premio valutazione comportamenti organizzativi)  
C = 29-25 punti 90% (percentuale premio valutazione comportamenti organizzativi)  
D = 24-20 punti 85% (percentuale premio valutazione comportamenti organizzativi)  
E = 19-15 punti 70% (percentuale premio valutazione comportamenti organizzativi)  
F = 14-10 punti 60% (percentuale premio valutazione comportamenti organizzativi)  
G = 9 - 6 punti 50% (percentuale premio valutazione comportamenti organizzativi);
6. di dare atto che per quanto riguarda la ripartizione del premio per la produttività collettiva per l'anno 2011 si rinvia a quanto previsto nel Verbale di concertazione rep. n. 191/2011, così come per tutto quanto non espressamente previsto nel presente provvedimento, con particolare riferimento al processo di valutazione.

PARERE: FAVOREVOLE

IL DIRETTORE TECNICO

(F.to Ing. Vito Belladonna)

IL DIRETTORE AMMINISTRATIVO

(F.to Dott.ssa Massimiliana Razzaboni)

IL DIRETTORE GENERALE

(F.to Prof. Stefano Tibaldi)

# **REVISIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL COMPARTO**

---

**Progetto per la valutazione dei  
comportamenti organizzativi del  
personale del comparto in Arpa  
Repertorio**

# SINTESI DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

<b>COMPETENZE</b>	<b>FATTORI</b>
<b>A. Cognitive e Tecniche</b>	<b>1. Competenze cognitive e tecniche</b>
	<b>2. Iniziativa e innovazione</b>
<b>B. di Programmazione e gestionali</b>	<b>3. Orientamento ai risultati</b>
	<b>4. Flessibilità</b>
	<b>5. Attenzione all'ordine e alla qualità</b>
	<b>6. Programmazione del lavoro</b>
	<b>7. Soluzione dei problemi (problem solving operativo)</b>
	<b>8. Team leadership</b>
<b>C. Relazionali</b>	<b>9. Cooperazione interfunzionale e capacità relazionale</b>
	<b>10. Comunicazione</b>
	<b>11. Consapevolezza organizzativa</b>

# DESCRIZIONE DEL REPERTORIO

## Competenze cognitive e tecniche

### 1. Competenze cognitive e tecniche

*Rilevanza del complesso di attività svolte per lo sviluppo e l'arricchimento della propria professionalità e capacità di utilizzare le esperienze maturate nell'ambito lavorativo.*

**Parzialmente adeguato** – realizza le attese del ruolo in termini minimi con spazi di miglioramento  
Non sempre riesce ad applicare le esperienze e conoscenze acquisite al proprio ambiente di lavoro. Nelle materie fondamentali del proprio settore fatica ad applicare conoscenze aggiornate.

**Adeguato** – comportamento in linea con quanto richiesto dal ruolo  
Applica le esperienze e conoscenze acquisite al proprio ambiente di lavoro. Nelle materie fondamentali del proprio settore dimostra di avere, ed applica sul lavoro, un bagaglio di esperienze e conoscenze ampio e aggiornato.

**Buono** – comportamento in linea con quanto richiesto dal ruolo con ottimizzazioni  
E' in grado di utilizzare le proprie esperienze e conoscenze per affrontare situazioni critiche relative allo svolgimento del proprio lavoro. È informato, relativamente alle materie di cui si occupa e a quelle contigue, sugli aggiornamenti della normativa e sulle novità di tipo tecnico/specialistico; è in grado di valutarne le conseguenze per il proprio lavoro e gli effetti sugli utenti interni/esterni.

**Ottimo** – comportamento superiore alle attese rispetto a quanto richiesto dal ruolo  
Utilizza abitualmente le proprie esperienze e conoscenze per affrontare o anticipare i problemi relativi allo svolgimento del proprio lavoro.  
Nel proprio ambito professionale è considerato un punto di riferimento sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione.

# 2. Iniziativa e Innovazione

*Capacità di cogliere opportunità, di agire correttamente anche in autonomia nell'ambito del proprio profilo; di programmare la propria attività lavorativa; di proporre e/o attivare modalità di lavoro, idee, soluzioni anche innovative.*

**Parzialmente adeguato** – realizza le attese del ruolo in termini minimi con spazi di miglioramento. Difetta della capacità di organizzare autonomamente il proprio lavoro per la realizzazione degli obiettivi assegnati. Ha difficoltà ad accettare soluzioni già sperimentate da altri.

**Adeguato** – comportamento in linea con quanto richiesto dal ruolo. Affronta in autonomia i problemi, riconosce le opportunità presenti e agisce di conseguenza, supera con gli strumenti a sua disposizione gli ostacoli. Si attiva per migliorare la propria prestazione lavorativa. Accetta soluzioni innovative già sperimentate da altri.

**Buono** – comportamento in linea con quanto richiesto dal ruolo con ottimizzazioni. Agisce rapidamente e con determinazione migliorando nell'ambito della propria autonomia il livello dei risultati prodotti a fronte di condizioni particolari. Adatta alla specifica situazione soluzioni innovative già applicate da altri.

**Ottimo** – comportamento superiore alle attese rispetto a quanto richiesto dal ruolo. Esercita un ruolo proattivo. Riesce a minimizzare i problemi attivandosi, 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. Produce idee valide e innovative/originali utilizzabili per intraprendere azioni di miglioramento dei processi e delle attività. È attento e aggiornato rispetto alle innovazioni sviluppate dai colleghi e dal mondo esterno, e le utilizza.

### 3. Orientamento ai risultati

*Comportamento teso al raggiungimento degli obiettivi collettivi ed individuali mediante l'impegno a superare livelli predefiniti di eccellenza rappresentati da una performance precedente o da una misura oggettiva .*

**Parzialmente adeguato** – realizza le attese del ruolo in termini minimi con spazi di miglioramento. Nel perseguimento degli obiettivi di lavoro assegnati, considerata la appropriatezza degli strumenti e delle tempistiche assegnate, non sempre rispetta tempi e procedure definiti.

**Adeguato** – comportamento in linea con quanto richiesto dal ruolo. Si impegna in modo continuo nel perseguimento degli obiettivi di lavoro assegnati, considerata la appropriatezza degli strumenti e delle tempistiche assegnate, rispetta tempi e procedure definiti.

**Buono** – comportamento in linea con quanto richiesto dal ruolo con ottimizzazioni. Lavora, considerata la appropriatezza degli strumenti e delle tempistiche assegnate, rispettando tempi e procedure definiti. Opera efficacemente per raggiungere livelli predefiniti di prestazione e obiettivi assegnati. E' in grado di segnalare sprechi ed inefficienze.

**Ottimo** – comportamento superiore alle attese rispetto a quanto richiesto dal ruolo. Usa propri parametri per misurare i risultati a fronte di livelli definiti di eccellenza; è in grado di proporre nuove soluzioni finalizzate al raggiungimento dei risultati complessivi.

## 4. Flessibilità

*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.*

**Parzialmente adeguato** – realizza le attese del ruolo in termini minimi con spazi di miglioramento

Non è sempre disponibile a cambiare idea o a discutere le proprie percezioni sulla base di nuove informazioni o di evidenze contrarie, così come a comprendere i punti di vista altrui.

**Adeguato** – comportamento in linea con quanto richiesto dal ruolo

E' disponibile a cambiare idea o a discutere le proprie percezioni sulla base di nuove informazioni o di evidenze contrarie. Comprende i punti di vista altrui. E' capace di adattarsi ai cambiamenti organizzativi e procedurali.

**Buono** – comportamento in linea con quanto richiesto dal ruolo con ottimizzazioni

Esplora le attività e i compiti assegnati in modo flessibile, adattandoli alla situazione, per portare a termine un lavoro e/o raggiungere un obiettivo.

**Ottimo** – comportamento superiore alle attese rispetto a quanto richiesto dal ruolo

Decide le modalità di azione sulla base delle circostanze, cercando di individuare, tra le diverse modalità operative possibili di propria competenza quella che meglio contempera gli interessi in gioco.

## 5. Attenzione all'ordine e alla qualità

*Capacità di operare con precisione, minimizzando gli errori, e di prestare una costante attenzione alla qualità ed al controllo del lavoro svolto, anche dagli altri, all'interno o all'esterno dell'organizzazione.*

**Parzialmente adeguato** – realizza le attese del ruolo in termini minimi con spazi di miglioramento. Difetta di attenzione e precisione nell'espletamento della propria attività. Non sempre controlla il proprio operato *e/o quello dei collaboratori* (\*). Nel suo operato si riscontrano frequentemente errori.

**Adeguato** – comportamento in linea con quanto richiesto dal ruolo. Opera con precisione, minimizzando gli errori. Effettua un controllo sufficiente del proprio operato *e/o di quello dei collaboratori* (\*), prestando attenzione a scadenze e procedure definite.

**Buono** – comportamento in linea con quanto richiesto dal ruolo con ottimizzazioni. Opera con precisione, minimizzando gli errori. Presta una costante attenzione alla qualità ed al controllo del proprio lavoro *e/o di quello dei collaboratori* (\*), rispettando abitualmente scadenze e procedure definite.

**Ottimo** – comportamento superiore alle attese rispetto a quanto richiesto dal ruolo. Opera con precisione, minimizzando gli errori. Presta una costante attenzione alla qualità ed al controllo del proprio lavoro. Sviluppa la qualità dei prodotti. Conosce le caratteristiche dei processi di lavoro in cui opera il proprio ufficio, controlla il rispetto delle scadenze e delle procedure definite e opera per svilupparne la qualità. Promuove e ricerca l'omogeneità delle prestazioni all'interno della rete Arpa.

(\*) La disposizione in corsivo fa esclusivamente riferimento alla valutazione del personale titolare di P.O. con personale assegnato.

## 6. Programmazione del lavoro

*Capacità di organizzare il lavoro proprio e/o dei propri collaboratori e di gestire le risorse nel modo più adeguato alla realizzazione dei compiti e delle attività assegnate nel rispetto di tempi, prescrizioni normative e procedure definite.*

**Parzialmente adeguato** – realizza le attese del ruolo in termini minimi con spazi di miglioramento

Incontra qualche difficoltà ad organizzare le proprie attività *e/o quelle dei collaboratori* (\*). Non opera un controllo puntuale sulle risorse materiali assegnate.

**Adeguato** – comportamento in linea con quanto richiesto dal ruolo

Organizza le proprie attività *e/o quelle dei collaboratori* (\*), stabilendo periodici momenti di confronto sugli avanzamenti effettuati. Controlla le risorse materiali assegnate.

**Buono** – comportamento in linea con quanto richiesto dal ruolo con ottimizzazioni

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.

**Ottimo** – comportamento superiore alle attese rispetto a quanto richiesto dal ruolo

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 nell'ambito dell'autonomia assegnata le priorità in funzione del risultato finale.

(\*) La disposizione in corsivo fa esclusivamente riferimento alla valutazione del personale titolare di P.O. con personale assegnato.

### 7. Soluzione dei problemi (problem solving operativo)

*Capacità di individuare correttamente le cause dei problemi e le soluzioni pratiche per farvi fronte. Capacità di assumere le responsabilità connesse al proprio ruolo e di agire efficacemente.*

**Parzialmente adeguato** – realizza le attese del ruolo in termini minimi con spazi di miglioramento

Non sempre è in grado di identificare le cause dei problemi e di agire efficacemente per la loro soluzione. Non sempre è disposto ad ammettere i propri errori, tende a non ricercare le cause di un eventuale insuccesso.

**Adeguato** – comportamento in linea con quanto richiesto dal ruolo

Identifica le cause dei problemi, capisce e ammette anche i propri errori. Individua le soluzioni per portare a termine i compiti assegnati.

**Buono** – comportamento in linea con quanto richiesto dal ruolo con ottimizzazioni

Si impegna per raggiungere l'obiettivo individuando corrette modalità di superamento degli insuccessi. E' capace di prendere decisioni chiare e precise anche in situazioni di criticità, di incertezza . Si assume le responsabilità conseguenti il proprio ruolo, mantenendo la calma e creando un clima positivo

**Ottimo** – comportamento superiore alle attese rispetto a quanto richiesto dal ruolo

Riconosce le proprie responsabilità e reagisce con efficacia. Reformula il piano di azione per raggiungere i risultati che persegue con impegno. Apprende dagli errori. Analizza a fondo il processo di lavoro 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 adoperandosi a trasformare gli insuccessi in momenti propositivi per migliorare continuamente i livelli di performance.

## 8. Team leadership

*Capacità di sviluppare cooperazione in un gruppo, motivando i singoli e riducendo le possibilità di conflitto; di mettere le proprie conoscenze ed esperienze in comune e di valorizzare quelle degli altri per il raggiungimento di obiettivi prefissati; di guidare un gruppo verso il raggiungimento di obiettivi comuni.*

**Parzialmente adeguato** – realizza le attese del ruolo in termini minimi con spazi di miglioramento

Non sempre gestisce in modo adeguato le attività del gruppo, con particolare riguardo ad obiettivi, tempi e divisione dei compiti. Non sempre è disponibile a mettere a disposizione degli altri il proprio know-how.

**Adeguato** – comportamento in linea con quanto richiesto dal ruolo

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

**Buono** – comportamento in linea con quanto richiesto dal ruolo con ottimizzazioni

Si assicura che il gruppo abbia tutte le informazioni necessarie; condivide le ragioni di una decisione. Agevola i rapporti interpersonali soprattutto in presenza di situazioni conflittuali. Utilizza le proprie conoscenze per supportare gli altri in caso di necessità.

**Ottimo** – comportamento superiore alle attese rispetto a quanto richiesto dal ruolo

Promuove l'efficacia del gruppo e agisce per sviluppare spirito di gruppo e per evitare o risolvere conflitti. Offre aiuto tecnico agendo come consulente interno al team.

Coordina e organizza il gruppo. 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.

### 9. Cooperazione interfunzionale e capacità relazionale

*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. Implica la capacità di impostare e mantenere una rete di relazioni in ambiti complessi all'interno ed all'esterno dell'Agenzia e di impiegarla efficacemente per scambiare informazioni e ottenere collaborazione.*

**Parzialmente adeguato** – realizza le attese del ruolo in termini minimi con spazi di miglioramento

Non sempre è disponibile a collaborare per raggiungere gli obiettivi assegnati o per facilitare l'esecuzione dei processi di lavoro. Non sempre è disponibile a fornire e condividere le informazioni rilevanti e utili per il lavoro, mettendole a disposizione delle altre funzioni qualora gli vengano richieste.

**Adeguato** – comportamento in linea con quanto richiesto dal ruolo

È disponibile, se richiesto, a collaborare per raggiungere gli obiettivi assegnati o per facilitare l'esecuzione dei processi di lavoro. Fornisce informazioni. Condivide le informazioni rilevanti e utili per il lavoro, mettendole a disposizione delle altre funzioni qualora gli vengano richieste.

**Buono** – comportamento in linea con quanto richiesto dal ruolo con ottimizzazioni

Promuove la collaborazione per raggiungere gli obiettivi assegnati o per facilitare l'esecuzione dei processi di lavoro. Sollecita la comunicazione e opera per una costante trasmissione di informazioni tra uffici. Anche in situazioni non formalizzate, sollecita/accoglie le idee e le opinioni delle altre unità organizzative per poter prendere decisioni o stabilire programmi.

**Ottimo** – comportamento superiore alle attese rispetto a quanto richiesto dal ruolo

Coinvolge gli altri nelle attività, rendendosi disponibile a risolvere problemi comuni. Promuove un clima favorevole tra le varie funzioni, stimolando la cooperazione. Individua e propone nuovi sistemi e modalità di trasmissione delle informazioni tra uffici.

## 10. Comunicazione

*Capacità di gestire e 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 capacità dialettica ed espositiva.*

**Parzialmente adeguato** – realizza le attese del ruolo in termini minimi con spazi di miglioramento

Non sempre è capace di trasmettere efficacemente informazioni ai colleghi, o a interlocutori diversi.

**Adeguato** – comportamento in linea con quanto richiesto dal ruolo

Comunica con i colleghi. È capace di comunicare efficacemente le informazioni ai colleghi, o a interlocutori diversi.

**Buono** – comportamento in linea con quanto richiesto dal ruolo con ottimizzazioni

Dimostra abilità nel presentare le informazioni e nel comunicare con i colleghi e con gli utenti principali del suo lavoro. Ha capacità discorsiva ed è conciso ed efficace sia nel parlare sia nella comunicazione scritta, ha capacità di ascolto.

**Ottimo** – comportamento superiore alle attese rispetto a quanto richiesto dal ruolo

Sa gestire la comunicazione con interlocutori diversi, mostrando abilità nella scelta e nella modulazione dello stile comunicativo e degli schemi argomentativi in relazione agli interlocutori. Ha capacità di ascolto e di mediazione. Comunica efficacemente in situazioni di conflitto o di emergenza.

## 11. Consapevolezza organizzativa

*Implica l'esigenza di allineare i propri comportamenti alle esigenze, priorità e obiettivi dell'organizzazione, agendo di conseguenza.*

**Parzialmente adeguato** – realizza le attese del ruolo in termini minimi con spazi di miglioramento

Non sempre allinea i propri comportamenti alle esigenze, priorità e obiettivi dell'organizzazione. Non è attento ai valori e all'immagine dell'organizzazione.

**Adeguato** – comportamento in linea con quanto richiesto dal ruolo

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 un comportamento appropriato ai valori e all'immagine dell'Agenzia.

**Buono** – comportamento in linea con quanto richiesto dal ruolo con ottimizzazioni

Rispetta e accetta le esigenze organizzative e gli obiettivi dell'Agenzia, anche aiutando i colleghi a portare a termine i loro incarichi. Promuove i valori dell'organizzazione ed è attento all'immagine della stessa.

**Ottimo** – comportamento superiore alle attese rispetto a quanto richiesto dal ruolo

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 attivamente la cooperazione per il raggiungimento degli obiettivi dell'Agenzia e l'affermazione dei suoi valori e della sua immagine.

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

# FATTORI SELEZIONATI

<b>Categoria B, BS e C</b>	<b>Categoria D e DS</b>
<b>1. Orientamento ai risultati</b>	<b>1. Iniziativa e innovazione</b>
<b>2. Flessibilità</b>	<b>2. Orientamento ai risultati</b>
<b>3. Attenzione all'ordine e alla qualità</b>	<b>3. Attenzione all'ordine e alla qualità</b>
<b>4. Cooperazione interfunzionale e capacità relazionale</b>	<b>4. Programmazione del lavoro</b>
<b>5. Comunicazione</b>	<b>5. Cooperazione interfunzionale e capacità relazionale</b>
<b>6. Consapevolezza organizzativa</b>	<b>6. Consapevolezza organizzativa</b>

<b>Posizioni Organizzative</b>
<b>1. Iniziativa e innovazione</b>
<b>2. Orientamento ai risultati</b>
<b>3. Attenzione all'ordine e alla qualità</b>
<b>4. Programmazione del lavoro</b>
<b>5. Soluzione dei problemi (problem solving operativo)</b>
<b>6. Consapevolezza organizzativa</b>