



Proposta	n. PDEL-2024-145 del 13/12/2024
Deliberazione del Direttore Generale	n. DEL-2024-136 del 18/12/2024
Oggetto	Direzione Amministrativa. Revisione parziale della “Mappa delle competenze di Arpae Emilia-Romagna” approvata con D.D.G. n. 175/2022.
Dirigente proponente	Direzione Amministrativa - Manaresi Lia
Responsabile del procedimento	Castagneti Francesca

Questo giorno *18/12/2024* il Direttore Generale, Dott. Bortone Giuseppe, delibera quanto segue.

VISTI:

- il “Patto per l’innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale” sottoscritto dal Governo e dalle OO.SS. il 10/03/2021, nel quale si evidenzia che la costruzione della nuova Pubblica Amministrazione si fonda sull’ingresso di nuove generazioni di lavoratrici e lavoratori e sulla valorizzazione delle persone nel lavoro, anche attraverso percorsi di crescita, riqualificazione e aggiornamento delle competenze (reskill and upskill) con un’azione di modernizzazione costante, efficace e continua per centrare le sfide della transizione digitale e della sostenibilità ambientale;
- il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), approvato dalla Commissione europea il 22 giugno 2021, che indica tra le priorità per il rilancio del “sistema Paese” il miglioramento della capacità amministrativa delle amministrazioni pubbliche italiane a livello centrale e locale in termini di capitale umano (selezione, competenze e carriere), di semplificazione e digitalizzazione delle procedure amministrative;
- il D.Lgs. n. 165/2001, art. 6 ter, il quale prevede l’adozione - con decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione - di specifiche Linee di indirizzo per orientare le amministrazioni pubbliche nella predisposizione dei piani dei fabbisogni di personale avendo a riferimento l’insieme di conoscenze, competenze e capacità del personale da assumere anche per sostenere la transizione digitale ed ecologica della pubblica amministrazione;
- il D.Lgs. n. 165/2001, art. 35 quater, “Procedimento per l’assunzione del personale non dirigenziale”, il quale dispone che nei concorsi pubblici *“le prove di esame sono finalizzate ad accertare il possesso delle competenze, intese come insieme delle conoscenze e delle capacità logico-tecniche, comportamentali nonché manageriali, per i profili che svolgono tali compiti, che devono essere specificate nel bando e definite in maniera coerente con la natura dell’impiego...”*;
- le “Linee di indirizzo per l’individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle Amministrazioni Pubbliche” emanate con decreto dei Ministri per la Pubblica Amministrazione e dell’Economia e delle Finanze (G.U. n. 215 del 14/09/2022) finalizzate, in particolare, ad orientare le pubbliche amministrazioni nella predisposizione dei piani dei fabbisogni di personale, anche con riferimento a fabbisogni prioritari o emergenti e alla definizione dei nuovi profili professionali individuati dalla contrattazione collettiva, con particolare riguardo all’insieme di conoscenze, competenze, capacità del personale da assumere anche per sostenere la transizione

digitale ed ecologica della pubblica amministrazione;

VISTO ALTRESI':

- il CCNL del 02/11/2022 - triennio 2019-2021 - relativo al personale del comparto Sanità;

RICHIAMATE:

- la D.D.G. n. 130/2021 “Direzione Generale. Revisione Assetto organizzativo generale dell’Agenzia regionale per la prevenzione, l’ambiente e l’energia dell’Emilia-Romagna (Arpae) di cui alla D.D.G. n. 70/2018. Approvazione Assetto organizzativo generale ed invio alla Giunta Regionale”;
- la D.G.R. n. 2291/2021 con la quale è stato approvato l’assetto organizzativo generale dell’Agenzia di cui alla citata D.D.G. n. 130/2021;
- la D.D.G. n. 111/2024 “Direzione Amministrativa. Revisione dell’Assetto organizzativo analitico di cui alla D.D.G. n. 94/2023. Approvazione del documento Manuale organizzativo di Arpae Emilia-Romagna”;

PREMESSO:

- che con D.D.G. n. 175/2022 è stata approvata la Mappa delle competenze relativa al personale non dirigente di Arpae Emilia-Romagna;

CONSIDERATO:

- che la Mappa delle competenze di Arpae:
 - definisce le conoscenze e le competenze richieste ai lavoratori e alle lavoratrici (non dirigenti), presenti e di futura acquisizione, necessarie per il buon funzionamento dell’organizzazione agenziale e per dare risposte adeguate alle aspettative dei diversi interlocutori dell’Agenzia, in termini di innovazione, supporto alla sostenibilità ambientale e alla transizione ecologica;
 - definisce, per ciascuno dei processi in essa individuati (distinti in processi primari e processi di supporto):
 - un set di conoscenze (sapere): si intendono le conoscenze necessarie per ricoprire adeguatamente il ruolo professionale (es.: conoscenze normative, procedurali, relative al contesto organizzativo, alla sicurezza, al sistema di qualità vigente ecc.);
 - un set di competenze tecniche (saper fare): si intendono le capacità necessarie per ricoprire adeguatamente il ruolo professionale; sono specifiche dei diversi ambiti professionali (es. capacità di redazione di atti e documenti, capacità di eseguire le analisi dei campioni nel rispetto delle procedure e delle norme di sicurezza, ...);
 - definisce, altresì, un set di competenze soft/comportamentali (saper essere) comuni a tutti i

processi;

DATO ATTO:

- che, ad oggi, la Mappa delle competenze è stata applicata ai processi di programmazione dei fabbisogni, selezione e formazione del personale;

RILEVATO:

- che le competenze comportamentali/soft individuate nella Mappa delle competenze - approvata con D.D.G. n. 175/2022 - sono state definite avendo a riferimento, in particolare, i comportamenti organizzativi declinati nell'allora vigente "Guida alla valutazione del personale di Arpae" (approvata con D.D.G. n. 136/2019);

DATO ATTO ALTRESI':

- che la Mappa delle competenze è proposta come strumento gestionale di supporto agile, snello e flessibile e, conseguentemente, può essere implementata/aggiornata in relazione al sopraggiungere di eventuali e future esigenze;

RICHIAMATE ALTRESI':

- la D.D.G. n. 98/2023 avente ad oggetto "Direzione Amministrativa. Approvazione del documento Sistema di misurazione e valutazione della performance di Arpae Emilia-Romagna";
- la D.D.G. n. 130/2024, avente ad oggetto "Direzione Amministrativa. Approvazione del documento Sistema di misurazione e valutazione della performance di Arpae Emilia-Romagna. Aggiornamento 2024" che sostituisce integralmente, a decorrere dal 2025, il documento approvato con la precedente D.D.G. n. 98/2023;

DATO ATTO:

- che con la D.D.G. n. 98/2023 - che approva il Sistema di misurazione e valutazione della performance di Arpae - la valutazione dei comportamenti organizzativi, inizialmente prevista per i soli dirigenti e per il personale con incarico di funzione, è stata estesa, a partire dall'anno 2024, a tutto il personale di Arpae; con tale deliberazione è stato, pertanto, approvato uno specifico repertorio dei comportamenti organizzativi che costituiscono oggetto di valutazione nell'ambito del processo di misurazione e valutazione della performance;
- che con la successiva D.D.G. n. 130/2024 il sopra citato repertorio dei comportamenti organizzativi è stato parzialmente revisionato con efficacia dal 1/01/2025;

VALUTATA:

- la necessità di revisionare la "Mappa delle competenze di Arpae Emilia-Romagna" (allegato B della D.D.G. n. 175/2022), limitatamente alle competenze comportamentali/soft al fine di

uniformare quanto previsto nella Mappa a quanto previsto nel Sistema di misurazione e valutazione della performance di Arpae;

RITENUTO PERTANTO:

- di approvare, per le considerazioni indicate in premessa ed a parziale modifica della Mappa delle competenze di Arpae Emilia-Romagna, il documento “Repertorio delle competenze comportamentali/soft”, allegato al presente atto quale parte integrante e sostanziale (allegato A), in sostituzione del “Dizionario delle competenze comportamentali soft” approvato con D.D.G. n. 175/2022;
- di precisare che le competenze comportamentali/soft individuate nell'allegato A) sono comuni a tutti i processi come già declinati nella sopra citata “Mappa delle competenze”; ciascuna competenza è espressa da un descrittore avendo a riferimento l'Area di inquadramento del dipendente e l'eventuale titolarità di un incarico di funzione;

DATO ATTO:

- che per tutto quanto non modificato con il presente provvedimento si confermano i contenuti della Mappa delle competenze approvata con D.D.G. n. 175/2022 a cui si fa rinvio;

DATO ATTO ALTRESI':

- che in merito alla revisione parziale della Mappa delle competenze è stata data informazione preventiva alle OO.SS./RSU nonché al Comitato Unico di Garanzia;

PRECISATO:

- che la Mappa delle competenze potrà essere aggiornata e rivista nel tempo in relazione alle esigenze organizzative dell'Agenzia ed all'evolversi del contesto di riferimento;

DATO ATTO:

- che si è provveduto a nominare responsabile del procedimento la Dott.ssa Francesca Castagneti, Responsabile del Servizio Risorse Umane, ai sensi della L. n. 241/90 e successive modifiche e integrazioni;

SU PROPOSTA:

- del Direttore Amministrativo, Dott.ssa Lia Manaresi, la quale ha espresso parere favorevole in merito alla regolarità amministrativa del presente provvedimento;

ACQUISITI:

- i pareri favorevoli del Direttore Tecnico, Dott. Eriberto de' Munari, e del Direttore Amministrativo, Dott.ssa Lia Manaresi;

DELIBERA

1. di approvare, per le considerazioni indicate in premessa ed a parziale modifica della Mappa delle competenze di Arpae Emilia-Romagna, il documento “Repertorio delle competenze comportamentali/soft”, allegato al presente atto quale parte integrante e sostanziale (allegato A), in sostituzione del “Dizionario delle competenze comportamentali/soft” approvato con D.D.G. n. 175/2022;
2. di stabilire che il documento “Repertorio delle competenze comportamentali/soft” troverà applicazione a decorrere dal 1/01/2025;
3. che per tutto quanto non modificato con il presente provvedimento si confermano i contenuti della Mappa delle competenze approvata con D.D.G. n. 175/2022 a cui si fa rinvio;
4. di precisare che la Mappa delle competenze - approvata con D.D.G. n. 175/2022 e revisionata con il presente provvedimento - potrà essere ulteriormente aggiornata nel tempo, in relazione alle esigenze organizzative dell’Agenzia ed all’evolversi del contesto di riferimento;
5. di precisare che il presente provvedimento sarà pubblicato sul sito istituzionale dell’Agenzia, nella sezione Amministrazione Trasparente, e sulla Intranet aziendale.

PARERE: FAVOREVOLE

IL DIRETTORE AMMINISTRATIVO

Firmato digitalmente

Dott.ssa Manaresi Lia

PARERE: FAVOREVOLE

IL DIRETTORE TECNICO

Firmato digitalmente

Dott. de’ Munari Eriberto

IL DIRETTORE GENERALE

Firmato digitalmente

Dott. Bortone Giuseppe

Si dichiara che sono parte integrante del presente provvedimento gli allegati riportati a seguire ¹,

¹ L'impronta degli allegati rappresentata nel timbro digitale QRCode in elenco è quella dei file pre-esistenti alla firma digitale con cui è stato adottato il provvedimento

come file separati dal testo del provvedimento sopra riportato:

Allegato A

REPERTORIO DELLE COMPETENZE COMPORTAMENTALI/SOFT

Le competenze comportamentali / soft di seguito rappresentate sono definite avendo a riguardo i comportamenti organizzativi declinati nel "Sistema di misurazione e valutazione della performance di Arpae". Il presente repertorio è riferito al sistema di inquadramento previsto dal CCNL Comparto Sanità 2019-2021.

Competenze e descrittori per il personale di tutte le Aree senza incarico di funzione e personale inquadrato nelle Aree degli assistenti e degli operatori con incarico di funzione

Competenze tecnico-professionali				
Competenza	Descrittore	Area dei professionisti della salute e dei funzionari (senza incarico di funzione)	Area degli assistenti	Area degli operatori e del personale di supporto
1. Competenze tecnico-professionali e Autosviluppo	Fanno riferimento alle attività-chiave del profilo e sono articolate in: - capacità, cioè le principali capacità tecniche, metodologiche e operative specifiche di un contenuto lavorativo/area professionale; - conoscenze, cioè le informazioni e i "saperi" tecnici e metodologici connessi. Si rinvia alla Mappa delle competenze (DDG n. 175/2022 e successive modificazioni e integrazioni) in cui, per ciascun processo, sono indicate le competenze tecniche e le conoscenze richieste in relazione all'inquadramento professionale del dipendente.	X	X	X
	Capacità di arricchire la propria professionalità nel percorso lavorativo e finalizzare al miglioramento della propria prestazione le conoscenze/competenze acquisite, attraverso la partecipazione ad attività formative proposte e anche l'autoaggiornamento.	X		
Competenze organizzative				
2. Flessibilità	Capacità di organizzare il proprio lavoro nel modo più adeguato alla realizzazione dei compiti e delle attività assegnate e controllare l'attività anche in situazioni diverse.			X
	Capacità di organizzare il proprio lavoro nel modo più adeguato alla realizzazione dei compiti e delle attività assegnate e controllare l'attività anche in situazioni diverse e in presenza di imprevisti o emergenze.		X	
	Capacità di organizzare il proprio lavoro nel modo più adeguato alla realizzazione dei compiti e delle attività assegnate e modificare autonomamente la propria disponibilità operativa in relazione alle esigenze o emergenze del proprio ambito di responsabilità.	X		
3. Orientamento al risultato	Capacità di lavorare bene e misurarsi con standard d'eccellenza (inteso come impegno costante a migliorare la propria performance o come impegno a raggiungere gli obiettivi assegnati nei tempi prestabiliti).	X	X	X
	Capacità di impostare, pianificare e organizzare il proprio lavoro, riuscendo ad identificare le attività prioritarie e rispettando le scadenze condivise al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati.	X	X	
	Capacità di effettuare regolarmente verifiche sul proprio lavoro per prevenire le inesattezze e garantire il perseguimento dei risultati in termini di efficacia.	X		
4. Orientamento al lavoro smart per obiettivi	Avere consapevolezza degli obiettivi assegnati e dei tempi definiti, organizzando a tal fine anche autonomamente il proprio lavoro, sempre nel rispetto delle regole generali del lavoro a distanza. Mostrarsi propositivi anche per il gruppo e tenere un sempre efficace equilibrio tra i tempi professionali dedicati al lavoro e i tempi dedicati alle attività private.	X	X	X
	Capacità di affrontare situazioni imprevedibili e/o complesse, nell'ambito dell'attività lavorativa in modalità agile, con le stesse logiche e procedure che si seguirebbero se si fosse in ufficio, coinvolgendo le colleghe e i colleghi o la/il responsabile se necessario per portare a compimento la soluzione migliore e promuovendo possibili soluzioni.	X	X	X
	Capacità di: - essere proattivi e disponibili nella relazione a distanza con tutti gli interlocutori, interni o esterni all'Ente; - essere tempestivi nel dare informazioni, risposte e riscontri e attenti ad utilizzare il più corretto canale comunicativo promuovendo una cultura aziendale basata sulla relazione.	X	X	X
	Capacità di: - utilizzare con efficacia e dimestichezza gli strumenti digitali e informatici a disposizione; - essere consapevoli delle norme comportamentali da seguire in tale utilizzo relativamente al trattamento di tutti i dati dell'ente, anche sensibili, e condividere buone pratiche e buoni esempi di utilizzo.	X	X	X
5. Autonomia e Problem solving	Capacità di inquadrare i problemi, raccogliere le informazioni, valutarle e scegliere le modalità operative più efficaci nel rispetto delle regole.			X
	Capacità di inquadrare i problemi, raccogliere le informazioni, valutarle e identificare soluzioni pertinenti e adeguate alle problematiche specifiche da affrontare.		X	
	Capacità di inquadrare i problemi, raccogliere le informazioni, valutarle e identificare le soluzioni possibili, attraverso l'esercizio di discrezionalità e iniziativa, nell'ambito della propria sfera di autonomia.	X		
6. 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.	X	X	X
Competenze relazionali				
7. Orientamento al cliente/utente	Capacità di individuare, capire e soddisfare le esigenze dell'utente, sia interno (es. colleghi di un altro Servizio/Struttura) che esterno (es. cittadini), attraverso un atteggiamento cordiale e disponibile ed utilizzando modalità e tecniche comunicative efficaci.	X	X	X
	Capacità di fornire informazioni complete e chiare in tempi brevi, anche attivandosi presso altri soggetti per acquisire quanto necessita per porsi come referente qualificato.	X	X	
	Capacità di semplificare e snellire le procedure, in risposta a sollecitazioni dell'utenza interna o esterna.	X		
8. Collaborazione e lavoro in team	Capacità di lavorare in collaborazione con gli altri, essere parte di un team e ricercare, insieme ad altri, comuni interessi e sintonia sugli obiettivi da raggiungere.	X	X	X
	Capacità di condividere con gli altri colleghi informazioni inerenti la propria attività lavorativa e modalità operative al fine di pervenire a risultati che vanno oltre la somma dei contributi dei singoli componenti anche al fine di un efficientamento dei servizi e delle attività. Capacità di favorire il trasferimento di conoscenze ed esperienze anche a favore dei colleghi più giovani.	X	X	X
	Capacità di condividere in maniera chiara ed efficace con il proprio responsabile lo stato delle attività segnalando tempestivamente le eventuali criticità che potrebbero ostacolare il raggiungimento degli obiettivi nei modi e nei tempi prefissati proponendo anche delle possibili soluzioni.	X	X	

Competenze e descrittori per il personale con incarico di funzione inquadrato nell'Area dei professionisti della salute e dei funzionari

Competenza	Descrittore
Competenze tecnico-professionali	
1. Competenze tecnico-professionali e Autosviluppo	<p>Possedere le conoscenze generali e le metodologie tecnico specifiche essenziali ai fini dell'esercizio delle attività assegnate alla propria posizione. Capacità di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - effettuare diagnosi appropriate e pertinenti dei problemi professionali da affrontare, contribuendo alla loro risoluzione e comunque al loro efficace presidio; - attivarsi attraverso la ricerca e l'utilizzo costante di fonti informative per acquisire conoscenze, utili a migliorare il proprio percorso professionale, rendendole disponibili al contesto organizzativo. <p>Partecipare attivamente a programmi di aggiornamento orientando i percorsi al miglioramento dei risultati.</p>
Competenze organizzative	
2. Orientamento al risultato	<p>Capacità di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - definire piani di lavoro, e ridefinirli periodicamente, tenendo conto dei cambiamenti anche repentini che avvengono nel contesto esterno e interno; - favorire lo sviluppo di condizioni di lavoro (organizzazione, eventuali risorse, etc.) in grado di facilitare il raggiungimento degli obiettivi; - organizzare il lavoro proprio e dell'eventuale personale assegnato anche con riguardo alle attività svolte in lavoro agile, ispirandosi a criteri di efficacia e di efficienza, promuovendo l'orientamento alla qualità e al risultato, rispettando tempi, prescrizioni normative e procedure definite.
3. Innovazione e management del cambiamento	<p>Capacità di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - esprimere una visione positiva dell'innovazione e del cambiamento nella pubblica amministrazione; - proporre l'innovazione dei servizi, dei processi e delle modalità di lavoro, anche nella prospettiva della semplificazione e dello snellimento delle procedure; - favorire l'adozione di soluzioni organizzative, processi/procedure e meccanismi operativi coerenti con l'innovazione e/o il cambiamento programmati; - costituire un punto di riferimento positivo ed un supporto per i collaboratori eventualmente assegnati nella prospettiva dell'innovazione e del cambiamento.
4. Gestione dei team di lavoro ibridi	<p>Capacità di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - responsabilizzare e stimolare i collaboratori ad una organizzazione autonoma e responsabile del proprio lavoro, nel rispetto delle priorità e delle scadenze assegnate, e a individuare aree di possibile miglioramento; - mantenere un ottimo rapporto di fiducia lavorativa con i collaboratori centrato sulla comunicazione, anche a distanza; - coordinare le attività in maniera condivisa e fare circolare sempre la conoscenza e le informazioni nel gruppo di lavoro; - favorire il trasferimento di conoscenze ed esperienze anche a favore dei colleghi più giovani; - aggiornare costantemente le proprie competenze digitali così da essere da esempio e guida per i collaboratori promuovendo attivamente lo sviluppo e la costruzione di nuove competenze digitali; - utilizzare gli strumenti tecnologici e le piattaforme disponibili per ottimizzare la collaborazione e la comunicazione a distanza e promuoverne la diffusione.
5. Orientamento al cliente/utente	<p>Capacità di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - analizzare le esigenze dei clienti/utenti interni ed esterni e proporre servizi, prestazioni, procedure e soluzioni organizzative in grado di soddisfare ed eventualmente anche di anticipare le esigenze dei clienti/utenti interni ed esterni; - curare la definizione e favorire l'adozione di standard di prestazione e procedurali, e garantirne il rispetto, con la opportuna flessibilità; - ridefinire servizi, processi operativi e modalità di lavoro alla luce delle verifiche effettuate, promuovendo e presidiando le innovazioni necessarie volte anche a ridurre i tempi di risposta alle richieste dei clienti e al costante innalzamento del livello qualitativo del servizio; - richiamare l'attenzione della Amministrazione, dei colleghi e degli eventuali collaboratori sulle esigenze dei clienti/utenti interni ed esterni, anche favorendo soluzioni organizzative che ne favoriscano l'espressione e l'ascolto.
Competenze relazionali	
6. Negoziazioni e gestione dei conflitti	<p>Capacità di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - prevedere gli sviluppi di una situazione per orientarli alla risoluzione dei conflitti; - gestire i conflitti e formulare proposte per la condivisione e la realizzazione di azioni comuni; - instaurare e mantenere rapporti e relazioni, comprendendo la natura dei gruppi e delle alleanze, per migliorare gli obiettivi di lavoro.
7. Collaborazione e lavoro in team	<p>Capacità di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - interagire e comunicare privilegiando relazioni chiare e dirette; - scambiare informazioni e conoscenze anche al fine di un'ottimizzazione ed efficientamento dei servizi e delle attività; - indirizzare e sostenere l'attività progettuale; - valorizzare i contributi dei partecipanti al gruppo di lavoro in funzione del raggiungimento degli obiettivi assegnati alla propria Unità ed all'Agenzia nel suo complesso.
Competenze personali	
8. Assunzione di responsabilità e decisione	<p>Capacità di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - superare schemi e prassi consolidate attraverso l'elaborazione di nuove procedure; - fronteggiare livelli di urgenza in relazione ai risultati da conseguire e ai tempi di risposta richiesti; - valutare tempestivamente le conseguenze negative connesse a un evento e disporre azioni per delimitarle e contenerle; - esercitare le deleghe (ove presenti) in coerenza con le disposizioni dirigenziali.
9. Flessibilità	<p>Capacità di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - praticare un utilizzo articolato del proprio tempo di lavoro, diversificando e modulando dinamicamente le attività e le prestazioni in relazione alle effettive richieste del contesto organizzativo; - ridefinire tempestivamente i propri programmi di azione in relazione con i cambiamenti, pianificati e non, che progressivamente intervengono a modificare il contesto esterno ed interno; - nei casi di eventi o di comportamenti organizzativi imprevisti/imprevedibili, identificare tempestivamente le modalità di intervento per fronteggiarli; - allineare i propri comportamenti alle esigenze, priorità ed obiettivi dell'organizzazione implementando nella propria attività i principi di equità di genere, del contrasto alle discriminazioni, della promozione del benessere organizzativo.