



Proposta	n. PDEL-2025-144 del 28/10/2025
Deliberazione del Direttore Generale	n. DEL-2025-138 del 06/11/2025
Oggetto	Direzione Amministrativa. Approvazione “Mappa delle competenze del personale dirigente di Arpae Emilia-Romagna”.
Dirigente proponente	Direzione Amministrativa - Manaresi Lia
Responsabile del procedimento	Castagneti Francesca

Questo giorno *06/11/2025* il Direttore Generale, Ing. Ferrecchi Paolo, delibera quanto segue.

PREMESSO:

- che le recenti riforme del lavoro pubblico hanno dato avvio ad un processo di innovazione della Pubblica Amministrazione, tuttora in corso, con l'obiettivo di addivenire, tra l'altro, ad un'organizzazione più flessibile capace di rispondere rapidamente all'innovazione tecnologica ed alle esigenze dei cittadini e delle imprese puntando, al contempo, alla valorizzazione ed allo sviluppo del capitale umano. Tali riforme riguardano, tra gli altri aspetti, le modalità di selezione, valutazione, carriera e formazione del personale secondo un modello articolato per competenze, intese come insieme di conoscenze, capacità tecniche e capacità comportamentali;
- che, in particolare, l'evoluzione del mondo del lavoro rende necessario porre maggiore attenzione alle competenze trasversali (o soft skills) intese come il set di comportamenti organizzativi che rappresentano l'espressione delle capacità trasversali e delle attitudini rilevanti per svolgere con successo un determinato ruolo;

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. 68/2025 “Direzione Amministrativa. Revisione dell'Assetto organizzativo analitico di cui alla D.D.G. n. 111/2024. Approvazione del documento Manuale organizzativo di Arpae Emilia-Romagna”;

VISTA:

- la D.D.G. n. 58/2025 con cui è stato approvato il “Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) 2025-2027” il quale ha previsto, nell'ambito dell'Obiettivo Strategico S2 - “Curare la salute delle risorse interne ad Arpae in tutte le sue dimensioni”, la definizione ed approvazione, nell'anno 2025, della “Mappa delle competenze del personale dirigente dell'Agenzia”;

VISTI:

- il D.Lgs. n. 165/2001 e successive modificazioni ed integrazioni recante “Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche”, con particolare riferimento al Capo II del Titolo II in materia di “Dirigenza”;

- l'art. 3, comma 3, del D.L. n. 80/2021 convertito dalla L. n. 113/2021 il quale ha riscritto l'art. 28 del D. Lgs. n. 165/2001 prevedendo che i bandi per l'accesso alla dirigenza pubblica devono prevedere la valutazione non solo delle nozioni teoriche ma anche *“delle capacità, attitudini e motivazioni individuali, anche attraverso prove, scritte e orali, finalizzate alla loro osservazione e valutazione comparativa, definite secondo metodologie e standard riconosciuti”*;
- le “Linee guida sull'accesso alla dirigenza pubblica”, approvate con Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 28/09/2022;

PRECISATO:

- che le disposizioni contenute nel sopra citato art. 28 del D. Lgs. n. 165/2001 - come modificato dall'art. 3 del DL n. 80/2021 - e nelle “Linee guida sull'accesso alla dirigenza pubblica” emanate in attuazione del medesimo art. 3, riguardano direttamente le amministrazioni centrali. Tuttavia, come sottolineato nelle Linee guida medesime, i principi in esse contenuti e relativi all'esigenza di definire nel bando di selezione gli ambiti di competenza da valutare e la previsione della valutazione delle capacità, attitudini e motivazioni individuali sono applicabili a tutte le amministrazioni;

VISTI ALTRESI':

- il CCNL dell'Area Sanità triennio 2019-2021 e il CCNL dell'Area Funzioni locali triennio 2019-2021;
- il “Regolamento per l'accesso agli impieghi dell'Agenzia regionale per la prevenzione l'ambiente e l'energia” approvato con D.D.G. n. 103/2018 ed in particolare gli artt.14 (Selezione pubblica per l'assunzione a tempo indeterminato nella qualifica dirigenziale) e 15 (Assunzione a tempo determinato nella qualifica dirigenziale);

RICHIAMATO:

- il D.Lgs. n. 150/2009 - recante “Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni” - il quale prevede, all'art. 9, comma 1, lett. c), che: *“La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità ... è collegata ... alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate”*;

RICHIAMATE ALTRESI':

- la D.D.G. n. 97/2018 con cui è stata approvata la metodologia di pesatura delle posizioni dirigenziali di Arpae;
- la D.D.G. n. 98/2023 con cui è stato approvato il documento “Sistema di misurazione e valutazione della performance di Arpae Emilia-Romagna” che definisce, tra l’altro, il repertorio delle competenze del personale dirigente che costituiscono oggetto di valutazione;
- la D.D.G. n. 130/2024 con cui è stato, da ultimo, aggiornato il documento “Sistema di misurazione e valutazione della performance di Arpae Emilia-Romagna” approvato con D.D.G. n. 98/2023;

PREMESSO:

- che il Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMIVAP), approvato da ultimo con la citata D.D.G. n. 130/2024, definisce uno specifico repertorio dei comportamenti organizzativi del personale dirigente inteso quale insieme di fattori che definiscono i comportamenti “attesi” dei dirigenti medesimi;
- che, nell’ambito del repertorio di cui al punto precedente, sono selezionati i fattori che impattano maggiormente sui diversi ruoli attribuiti al personale dirigente e rispetto ai quali ciascun dirigente viene valutato annualmente, in relazione allo svolgimento delle proprie funzioni;

RILEVATA:

- la necessità - partendo dal repertorio dei comportamenti organizzativi del personale dirigente che l’Agenzia applica già da diversi anni nel processo di misurazione e valutazione della performance individuale - di provvedere alla definizione di un modello di competenze unitario ed aggiornato che possa essere applicato non più soltanto al processo di valutazione ma anche al processo di reclutamento del personale dirigente, ciò anche al fine di rispondere alle esigenze di adeguamento al mutato contesto normativo di riferimento;

DATO ATTO:

- che, a tal fine, è stato predisposto il documento “Mappa delle competenze del personale dirigente di Arpae Emilia-Romagna” allegato al presente atto per farne parte integrante e sostanziale;
- che il suddetto documento definisce il catalogo delle competenze trasversali del personale dirigente dell’Agenzia da applicare sia al processo di valutazione che al processo di reclutamento;

RITENUTO PERTANTO:

- di approvare il documento “Mappa delle competenze del personale dirigente di Arpae Emilia-Romagna”, allegato al presente atto quale parte integrante e sostanziale (Allegato A);
- di stabilire che il documento “Mappa delle competenze del personale dirigente di Arpae Emilia-Romagna” troverà applicazione a decorrere dalla data di adozione della presente deliberazione;
- di precisare che la Mappa delle competenze - approvata con il presente provvedimento - potrà essere aggiornata nel tempo, in relazione alle esigenze organizzative dell’Agenzia ed all’evolversi del contesto di riferimento;

DATO ATTO:

- che in merito al documento “Mappa delle competenze del personale dirigente di Arpae Emilia-Romagna” è stata data informazione preventiva, in data 20/10/2025, alle OO.SS. della dirigenza nonché al Comitato Unico di Garanzia;

SU PROPOSTA:

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

ACQUISITO:

- il parere favorevole del Direttore Tecnico, Dott. Eriberto de’ Munari;

DATO ATTO INFINE:

- che si è provveduto a nominare responsabile del procedimento la Dott.ssa Francesca Castagneti, Responsabile del Servizio Risorse Umane, ai sensi della L. n. 241/1990 e successive modifiche e integrazioni;

DELIBERA

1. di approvare, per le considerazioni indicate in premessa, il documento “Mappa delle competenze del personale dirigente di Arpae Emilia-Romagna”, allegato al presente atto quale parte integrante e sostanziale (Allegato A);
2. di stabilire che il documento “Mappa delle competenze del personale dirigente di Arpae Emilia-Romagna” troverà applicazione a decorrere dalla data di adozione della presente deliberazione;
3. di precisare che la Mappa delle competenze - approvata con il presente provvedimento - potrà

essere aggiornata nel tempo, in relazione alle esigenze organizzative dell’Agenzia ed all’evolversi del contesto di riferimento;

4. 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

Ing. Ferrecchi Paolo

Si dichiara che sono parte integrante del presente provvedimento gli allegati riportati a seguire ¹, come file separati dal testo del provvedimento sopra riportato:

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

Allegato A

Mappa delle competenze del personale dirigente di Arpae Emilia-Romagna

Indice

1. PREMESSA.....	3
2. IL CONTESTO NORMATIVO DI RIFERIMENTO.....	4
3. IL CATALOGO DELLE COMPETENZE DEL PERSONALE DIRIGENTE DI ARPAE.....	6
4. LE COMPETENZE DEL PERSONALE DIRIGENTE NEL PROCESSO DI SELEZIONE... 	9
5. LE COMPETENZE DEL PERSONALE DIRIGENTE NEL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE.....	12
Allegato A - Il catalogo delle competenze del personale dirigente di Arpae.....	15

1. PREMESSA

Le recenti riforme del lavoro pubblico hanno dato avvio ad un processo di innovazione della Pubblica Amministrazione, tuttora in corso, con l'obiettivo di addivenire, tra l'altro, ad un'organizzazione più flessibile capace di rispondere rapidamente all'innovazione tecnologica ed alle esigenze dei cittadini e delle imprese puntando, al contempo, alla valorizzazione ed allo sviluppo del capitale umano.

Tali riforme riguardano, tra gli altri aspetti, le modalità di selezione, valutazione, carriera e formazione del personale secondo un **modello articolato per competenze**, intese come insieme di conoscenze, capacità tecniche e capacità comportamentali.

In particolare, l'evoluzione del mondo del lavoro, sia in ambito pubblico che privato, rende più che mai attuale e necessario porre maggiore attenzione alle **competenze trasversali (o soft skills)** intese come il set di comportamenti organizzativi che rappresentano l'espressione delle capacità trasversali e delle attitudini rilevanti per svolgere "con successo" un determinato ruolo.

I requisiti di ruolo non possono, infatti, più limitarsi all'insieme delle conoscenze e delle competenze tecnico-specialistiche necessarie per svolgere specifici compiti lavorativi (il "cosa" deve essere fatto), al contrario devono considerare anche le dimensioni comportamentali di carattere trasversale, riferite cioè al "come" svolgere il lavoro in modo efficace. In questo modo possono essere correttamente esplicitate le attese organizzative relative alle modalità attraverso cui interpretare il ruolo organizzativo che si ricopre.

E' in tale rinnovato contesto che l'Agenzia ha approvato nel 2022 la "Mappa delle competenze di Arpae Emilia-Romagna" relativa al personale non dirigente. Il documento - definito in coerenza con il nuovo sistema di inquadramento professionale introdotto dal CCNL del Comparto Sanità 2019-2021 del 2/11/2022 e con il supporto e la consulenza di SDA Bocconi di Milano - definisce le competenze richieste ai lavoratori, 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.

Ad oggi la Mappa delle competenze sopra citata è stata applicata ai processi di programmazione dei fabbisogni di personale, di selezione e di formazione.¹

Con specifico riferimento al processo di valutazione del personale non dirigente è stato, inoltre, definito - nell'ambito del Sistema di misurazione e valutazione della performance di Arpae Emilia-Romagna² - uno specifico repertorio dei comportamenti organizzativi che, a decorrere dal 2024, costituiscono oggetto di valutazione per tutti i dipendenti.

E', dunque, in un tale contesto che il PIAO 2025-2027 (da ultimo approvato con DDG n. 58/2025) ha previsto, nell'ambito dell'Obiettivo Strategico S2 - "Curare la salute delle risorse interne ad Arpae in tutte le sue dimensioni", la definizione ed approvazione, nell'anno 2025, della **Mappa delle competenze del personale dirigente dell'Agenzia**.

Partendo dal repertorio dei comportamenti organizzativi del personale dirigente che l'Agenzia applica già da diversi anni nel processo di misurazione e valutazione della performance individuale, l'obiettivo è quello di definire un modello di competenze unitario ed aggiornato che possa essere applicato non più soltanto al processo di valutazione ma anche ai processi di programmazione dei fabbisogni e reclutamento del personale dirigente, ciò anche al fine di rispondere alle esigenze di adeguamento al mutato contesto normativo di riferimento di cui si dirà più dettagliatamente ai paragrafi successivi.

2. IL CONTESTO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

In materia di competenze trasversali del personale dirigente vengono riportate, di seguito, le principali disposizioni di riferimento:

- D. Lgs. n. 150/2009 - recante "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni" - il quale prevede, all'art. 9, comma 1, lett. c), che: *"La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità ... è collegata ... alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle **competenze professionali e manageriali dimostrate**, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate"*;

¹ La Mappa delle competenze di Arpae (personale non dirigente) è stata approvata con DDG n. 175/2022 e aggiornata con DDG n. 136/2024.

² Il Sistema di misurazione e valutazione della performance di Arpae Emilia-Romagna è stato, da ultimo, aggiornato con DDG n. 130/2024.

- D. Lgs. n. 165/2001 - recante “Norme generali sull’ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche” - e, in particolare:
 - art. 6 ter il quale prevede l’adozione, da parte del Ministro per la Pubblica Amministrazione, di Linee di indirizzo per orientare le amministrazioni pubbliche nella predisposizione dei piani di fabbisogno del 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;
 - art. 19 comma 1 (relativo al conferimento degli incarichi dirigenziali): *“Ai fini del conferimento di ciascun incarico di funzione dirigenziale si tiene conto, in relazione alla natura e alle caratteristiche degli obiettivi prefissati ed alla complessità della struttura interessata, delle **attitudini** e delle capacità professionali del singolo dirigente, dei risultati conseguiti in precedenza nell’amministrazione di appartenenza e della relativa valutazione, delle specifiche **competenze organizzative** possedute, nonché delle esperienze di direzione eventualmente maturate all’estero, presso il settore privato o presso altre amministrazioni pubbliche, purché attinenti al conferimento dell’incarico ...”*;
- art. 3, comma 3, del D.L. n. 80/2021 convertito dalla L. n. 113/2021 il quale ha riscritto l’art. 28 del D. Lgs. n. 165/2001 prevedendo che i bandi per l’accesso alla dirigenza pubblica devono prevedere la valutazione non solo delle nozioni teoriche ma anche *“**delle capacità, attitudini e motivazioni individuali, anche attraverso prove, scritte e orali, finalizzate alla loro osservazione e valutazione comparativa, definite secondo metodologie e standard riconosciuti**”*;³
- art. 3, comma 6, del sopra citato D.L. n. 80/2021 il quale, al fine di tradurre la nuova normativa sul reclutamento in indicazioni concrete ed assicurare omogeneità di operato delle amministrazioni, ha previsto l’emanazione - da parte del Ministro per la pubblica amministrazione e previo parere della Conferenza Unificata - di specifiche linee guida sull’accesso alla dirigenza pubblica;

³ Si precisa, per completezza espositiva, che le disposizioni contenute nell’art. 28 del D. Lgs. n. 165/2001 - come modificato dall’art. 3 del DL n. 80/2021 - e nelle “Linee guida sull’accesso alla dirigenza pubblica” emanate in attuazione del medesimo art. 3, riguardano direttamente le sole amministrazioni centrali. Tuttavia, come sottolineato nelle Linee guida medesime, i principi in esse contenuti e relativi all’esigenza di definire nel bando gli ambiti di competenza da valutare e la previsione della valutazione delle capacità, attitudini e motivazioni individuali sono applicabili a tutte le amministrazioni.

- “Linee guida sull’accesso alla dirigenza pubblica” approvate con Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 28/09/2022⁴;
- DPR n. 487/1994 - avente ad oggetto “Regolamento recante norme sull’accesso agli impieghi nelle pubbliche amministrazioni e le modalità di svolgimento dei concorsi, dei concorsi unici e delle altre forme di assunzione nei pubblici impieghi” - come da ultimo modificato dal DPR n. 82/2023, il quale, all’art. 7 comma 8 dispone che *“Per profili iniziali e non specializzati, le prove di esame danno particolare rilievo all’accertamento delle capacità comportamentali, incluse quelle relazionali, e delle attitudini e 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”*.

3. IL CATALOGO DELLE COMPETENZE DEL PERSONALE DIRIGENTE DI ARPAE

Il presente documento definisce il catalogo delle competenze trasversali del personale dirigente dell’Agenzia.

Il catalogo viene definito avendo a riferimento:

- il contesto normativo rappresentato al paragrafo precedente;
- il “Modello di competenze dei dirigenti della PA italiana”⁵ sviluppato dalla Scuola Nazionale dell’Amministrazione (SNA) e contenuto nelle sopra citate “Linee guida per l’accesso alla dirigenza pubblica” del 28/09/2022;
- il repertorio delle competenze già declinato ed utilizzato in Arpae in sede di valutazione della performance individuale del personale dirigente;
- le posizioni dirigenziali - e le relative mission ed aree di responsabilità - istituite in Arpae e risultanti dal Manuale organizzativo dell’Agenzia.

Come previsto nelle già richiamate “Linee guida per l’accesso alla dirigenza pubblica” le competenze individuate da Arpae sono riconducibili alle seguenti cinque Aree:

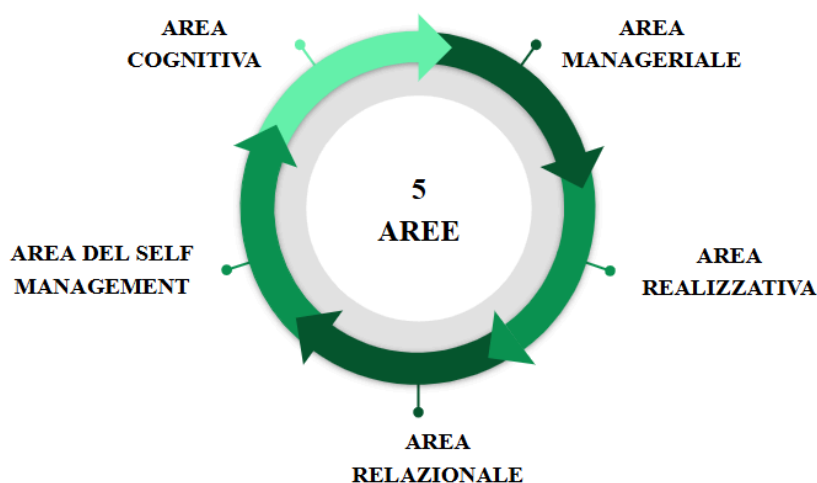
- Area cognitiva
- Area manageriale
- Area realizzativa
- Area relazionale

⁴ Si veda nota 3.

⁵ Per il “Modello di competenze dei dirigenti della PA italiana” si rinvia alle “Linee guida sull’accesso alla dirigenza pubblica” (capitolo 4).

- Area del self management.

Figura 1: le cinque Aree a cui sono ricondotte le competenze del personale dirigente



Nella tabella seguente sono riportate le competenze individuate da Arpae (n. 16 competenze) suddivise nelle cinque Aree sopra riportate, le quali costituiscono il **catalogo delle competenze del personale dirigente dell’Agenzia**.

La descrizione di ciascuna competenza è riportata nell’Allegato A) al presente documento.

Nello specifico - come dettagliato nel sopra citato Allegato A) - ciascuna competenza viene descritta attraverso un determinato numero di azioni osservabili e verificabili considerate significative per illustrare la competenza attesa.

Figura 2: il catalogo delle competenze del personale dirigente di Arpae

Area	Competenze
Area cognitiva	1. Pensiero sistemico
	2. Competenze tecniche
	3. Visione strategica
	4. Risposta ai problemi
Area manageriale	5. Iniziativa e promozione del cambiamento
	6. Programmazione del lavoro e gestione dei processi
	7. Attenzione all'ordine e alla qualità
	8. Flessibilità
	9. Focus territoriale
	10. Leadership - Gestione e sviluppo dei collaboratori
Area realizzativa	11. Orientamento ai risultati
Area relazionale	12. Cooperazione interfunzionale
	13. Capacità di rappresentanza/rapporti con il mondo esterno
	14. Comunicazione
Area del self management	15. Consapevolezza organizzativa
	16. Tenuta emotiva

Partendo dal catalogo delle competenze rappresentate nella tabella sopra riportata e dettagliato nell'Allegato A), nei paragrafi successivi vengono individuate:

- le competenze del personale dirigente rilevanti nel processo di selezione:

- le competenze del personale dirigente rilevanti nel processo di valutazione.

4. LE COMPETENZE DEL PERSONALE DIRIGENTE NEL PROCESSO DI SELEZIONE

Come accennato nelle premesse del presente documento, il rinnovato contesto normativo di riferimento sancisce il passaggio, per l'accesso alla qualifica dirigenziale, da un sistema di reclutamento incentrato sull'accertamento delle sole conoscenze ad un sistema che, alla verifica del "sapere" aggiunge una nuova importante dimensione, rappresentata dall'osservazione e dalla valutazione delle competenze, che vengono tradotte in capacità ed attitudini, oltre che nella motivazione dei candidati.

Il passaggio da una valutazione delle sole conoscenze ad una valutazione anche delle competenze risponde non solo all'esigenza di inserimento nelle Amministrazioni di dirigenti effettivamente capaci di esercitare il loro ruolo, ma anche di allineamento della disciplina del reclutamento con quella dettata per la gestione del rapporto di lavoro. Si pensi, in particolare alla valutazione della performance ed al conferimento degli incarichi dirigenziali, processi che richiedono, entrambi, la valutazione delle competenze.

Il quadro normativo vigente richiede, dunque, che nei bandi di concorso siano indicate le competenze che si intende accertare, nonchè si preveda, in aggiunta alla valutazione dei titoli e delle conoscenze, anche la valutazione di **capacità, attitudini e motivazioni individuali**, attraverso prove, scritte e orali, finalizzate alla loro osservazione e valutazione comparativa.

Conseguentemente, come sottolineato nelle "Linee guida sull'accesso alla dirigenza pubblica", le Amministrazioni devono definire la procedura ed i contenuti delle prove in modo da poter valutare le capacità, le attitudini e le motivazioni dei candidati in una prospettiva che coniughi il profilo specialistico con quello manageriale e trasversale.

Alla luce del nuovo contesto di riferimento, le modalità di reclutamento del personale dirigente comportano un allargamento del campo di valutazione delle potenzialità dei candidati, che dovrà, pertanto, riguardare profili attinenti a qualità personali che possano essere indicative dell'effettiva idoneità a ricoprire ruoli dirigenziali.

Premesso quanto sopra, come sottolineano anche le già citate "Linee guida sull'accesso alla dirigenza pubblica", è necessario soffermarsi sulla distinzione riguardante, da una parte, i concorsi per posizioni dirigenziali singole (relativi, dunque, a specifiche posizioni dirigenziali) e, dall'altra, i concorsi che accorpano esigenze di più Strutture/Servizi i cui bandi non specificano, pertanto, la Struttura/il Servizio ovvero la posizione dirigenziale a cui saranno destinati i vincitori.

In tale secondo caso è necessario definire un quadro di competenze ritenute fondanti del profilo di “dirigente pubblico” (indipendentemente dalla Struttura/Servizio di assegnazione e dalla posizione dirigenziale che sarà ricoperta). Si tratta delle competenze considerate più rilevanti (**c.d. *competenze core***) che dovranno sempre essere incluse nel set di competenze da osservare e verificare e, pertanto, da inserire nei bandi di selezione.

Trattasi, in sostanza, delle competenze che ciascun dirigente di Arpae deve possedere indipendentemente dalla posizione dirigenziale che andrà a ricoprire.

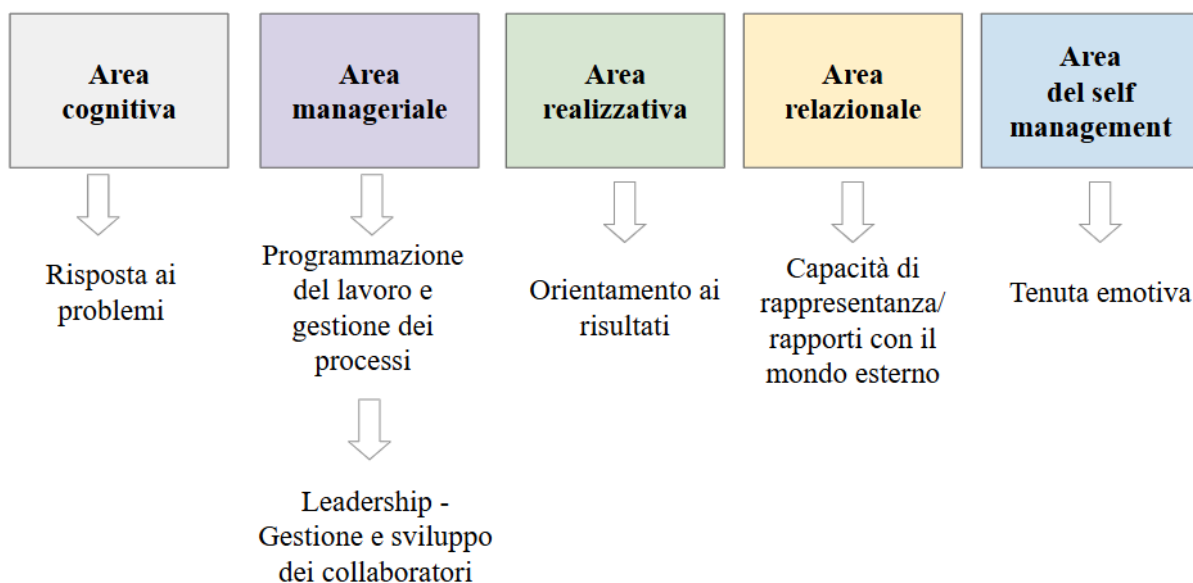
In particolare, avendo a riferimento le funzioni istituzionali, gli assetti organizzativi (generale ed analitico) dell’Agenzia, nonché gli stakeholders che rappresentano i diversi interlocutori di Arpae, nell’ambito del catalogo delle competenze contenuto nell’Allegato A) viene individuato un set di *competenze core* da includere in tutti i bandi di selezione.

Si tratta delle seguenti competenze:

1. risposta ai problemi
2. programmazione del lavoro e gestione dei processi
3. leadership - gestione e sviluppo dei collaboratori
4. orientamento ai risultati
5. capacità di rappresentanza/rapporti con il mondo esterno
6. tenuta emotiva.

La descrizione di ciascuna competenza è riportata nell’Allegato A) al presente documento a cui si fa rinvio.

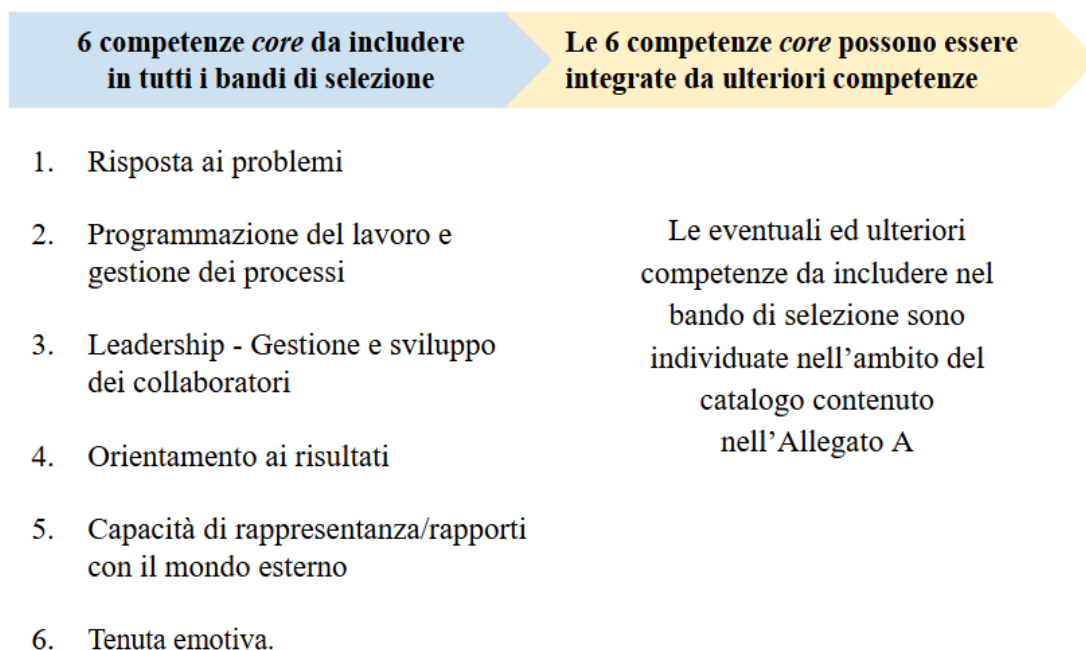
Figura 3: le competenze core da prevedere in tutti i bandi di selezione



Le competenze sopra riportate (comuni a tutte le procedure selettive) potranno, poi, di volta in volta - in relazione al profilo dirigenziale ricercato - essere integrate da ulteriori competenze da individuare nell'ambito del catalogo di cui all'Allegato A).

In particolare, potrà risultare necessario integrare le competenze da prevedere nel bando di selezione, con riferimento a quelle procedure selettive relative a specifiche Strutture/Servizi ovvero posizioni dirigenziali dove, pertanto, le funzioni che connotano la posizione da ricoprire nonché la sua collocazione nell'organizzazione aziendale, possono richiedere il possesso di specifiche ed ulteriori competenze.

Figura 4: quadro di sintesi delle competenze da includere nei bandi di selezione



5. LE COMPETENZE DEL PERSONALE DIRIGENTE NEL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Come sopra rilevato, ai sensi del D. Lgs. n. 150/2009, la valutazione della performance individuale del personale dirigente prevede, tra le altre, la valutazione delle “*competenze professionali e manageriali dimostrate*”.

In tale contesto, già da diversi anni l’Agenzia si è dotata di un repertorio dei comportamenti organizzativi del personale dirigente, inteso quale insieme di fattori che definiscono i comportamenti “attesi” dai dirigenti.

Nello specifico, il Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMIVAP) prevede che, nell’ambito di tale repertorio, sono selezionati i fattori che impattano maggiormente sui diversi ruoli attribuiti al personale dirigente e rispetto ai quali ciascun dirigente viene valutato, in relazione allo svolgimento delle proprie funzioni.

Ai fini dell’individuazione dei comportamenti organizzativi oggetto di valutazione, le posizioni dirigenziali vengono distinte in:

- a) posizioni dirigenziali a prevalente contenuto gestionale;
- b) posizioni dirigenziali a prevalente contenuto professionale.

Come già previsto nello SMIVAP, per ciascuna posizione dirigenziale, sono poi individuati **n. 6 comportamenti organizzativi** che costituiscono oggetto di valutazione.

Premesso questo, come già rilevato al precedente paragrafo 3, partendo dal repertorio dei comportamenti organizzativi già declinato ed utilizzato in Arpae in sede di valutazione della performance individuale del personale dirigente, con il presente documento **viene definito un unico catalogo delle competenze - contenuto nell'Allegato A) - che costituisce il documento di riferimento sia per il reclutamento che per la valutazione del personale dirigente.**

Nell'ambito di tale catalogo, vengono, pertanto, individuati i comportamenti organizzativi che costituiscono oggetto di valutazione relativamente a ciascuna posizione dirigenziale ricoperta. Nello specifico si prevede che i comportamenti organizzativi che costituiscono oggetto di valutazione annuale per ciascuna posizione dirigenziale siano individuati all'interno del documento "Sistema di misurazione e valutazione della performance".

La scelta di demandare allo SMIVAP l'individuazione dei comportamenti oggetto di valutazione annuale per ogni dirigente - in relazione alla posizione dirigenziale ricoperta - risponde, di fatto, ad esigenze di flessibilità anche in relazione alle modifiche che, in corso d'anno, possono riguardare gli assetti organizzativi dell'Agenzia e, di conseguenza, il quadro delle posizioni dirigenziali.

Lo SMIVAP, infatti, per espressa disposizione normativa (art. 7, comma 1, D. Lgs. n. 150/2009) deve essere aggiornato annualmente.

All'atto di tale aggiornamento, si procederà, pertanto, all'individuazione dei comportamenti che, con riferimento all'annualità successiva, costituiranno oggetto di valutazione per ogni dirigente - in relazione alla posizione dirigenziale ricoperta - avuto riguardo al quadro delle posizioni dirigenziali vigente e risultante dal Manuale organizzativo di Arpae.

Figura 5: i contenuti della Mappa delle competenze e dello SMIVAP

Mappa delle competenze del personale dirigente di Arpae	Sistema di misurazione e valutazione della performance di Arpae (SMIVAP)
Definisce il catalogo delle competenze (si veda allegato A al presente documento)	Partendo dal catalogo delle competenze definito nella Mappa, individua, per ciascuna posizione dirigenziale, i comportamenti oggetto di valutazione

Figura 6: quadro di sintesi delle competenze che rilevano nel processo di valutazione

Area cognitiva	1. Pensiero sistemico	<p>16 comportamenti organizzativi individuati</p> <p>↓</p> <p>Annualmente in sede di misurazione e valutazione della performance, per ciascun dirigente, sono valutati n. 6 comportamenti</p> <p>↓</p> <p>I 6 comportamenti oggetto di valutazione sono individuati, per ciascuna posizione dirigenziale, nello SMIVAP</p>
	2. Competenze tecniche	
	3. Visione strategica	
	4. Risposta ai problemi	
Area manageriale	5. Iniziativa e promozione del cambiamento	
	6. Programmazione del lavoro e gestione dei processi	
	7. Attenzione all'ordine e alla qualità	
	8. Flessibilità	
	9. Focus territoriale	
	10. Leadership - Gestione e sviluppo dei collaboratori	
Area realizzativa	11. Orientamento ai risultati	
Area relazionale	12. Cooperazione interfunzionale	
	13. Capacità di rappresentanza/rapporti con il mondo esterno	
	14. Comunicazione	
Area del self management	15. Consapevolezza organizzativa	
	16. Tenuta emotiva	

In materia di misurazione e valutazione della performance individuale del personale dirigente, per tutto quanto non previsto nel presente documento si rinvia al “Sistema di misurazione e valutazione della performance di Arpae”.

AREA COGNITIVA

1. PENSIERO SISTEMICO

Il pensiero sistemico è contraddistinto dalla capacità di analizzare problemi complessi, analizzando le interconnessioni con altri problemi e stabilendo le priorità d'azione su basi razionali così da creare una visione di insieme che consenta di inquadrarli in uno scenario più ampio. E' 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 attuare un'efficace sintesi.

Ha scarsa capacità di analisi. Non sempre riesce ad analizzare i problemi complessi nelle loro parti e interconnessioni con altri problemi. Ha difficoltà a stabilire priorità di azioni.

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.

Ha acquisito esperienza e conoscenze. Pur avendo acquisito un certo grado di esperienza e conoscenze, non sempre riesce ad applicarle al proprio ambiente di lavoro. Nelle materie fondamentali del proprio settore fatica ad applicare conoscenze aggiornate.

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.

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.

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. VISIONE STRATEGICA

Consiste nella capacità di leggere le situazioni ed i contesti immaginando i possibili scenari prospettici ed ipotizzando i loro impatti nel medio e lungo termine, così da delineare obiettivi e strategie da perseguire che siano realizzabili. Implica, altresì, la capacità di anticipare le evoluzioni future del proprio servizio.

Ha difficoltà a formulare, comunicare o perseguire una direzione di lungo termine. Non ha una chiara comprensione del contesto di riferimento, degli obiettivi futuri. Tende a focalizzarsi esclusivamente sulle singole attività e sulla gestione operativa quotidiana non mostrandosi consapevole di far parte di qualcosa di più ampio.

Sa delineare obiettivi e strategie. Sa leggere ed interpretare le situazioni ed i contesti di riferimento e, di conseguenza, delineare i possibili scenari prospettici.

Definisce gli obiettivi ed identifica le azioni chiave. Sa trasformare obiettivi ampi in traguardi concreti, con indicatori di performance chiari. Sa individuare le attività necessarie per raggiungere gli obiettivi strategici, definendo responsabilità e tempistiche.

Comunica e coinvolge. Sa garantire che tutti i membri dell'organizzazione comprendano la visione e il loro ruolo nell'attuazione della stessa, favorendo al contempo, la creazione di un senso di scopo e appartenenza.

Pensa e opera in una prospettiva di ampiezza strategica. E' in grado di guidare l'organizzazione verso il futuro con chiarezza e determinazione. Sa anticipare le esigenze di cambiamento dell'organizzazione. Intuisce, quando ancora sono lontani e appena percettibili, i problemi del futuro e le opportunità che esso reca con sé. Programma di conseguenza le azioni con anticipo e con iniziative appropriate, evitando così scelte di basso profilo necessitate dagli eventi o dalla spinta dell'emergenza.

4. RISPOSTA AI PROBLEMI

Consiste nella capacità di individuare tempestivamente e correttamente le cause di problemi, insuccessi o altri eventi negativi, imparare dagli stessi e reagire in modo costruttivo; comprende, inoltre, la capacità di scegliere tra le differenti opzioni con consapevolezza e tempestività, anche in condizioni di incertezza, complessità e carenza di informazioni, valutando pro e contro e combinando il rispetto dei vincoli con la finalizzazione della decisione. Implica il non arrendersi di fronte a eventuali rifiuti.

Non è incline a comprendere e ad ammettere gli errori. Spesso non è in grado di identificare le cause dei problemi e conseguentemente di agire efficacemente per la loro soluzione. Raramente ammette i propri errori e ricerca le cause di un eventuale insuccesso.

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. Raccoglie informazioni utili a comprendere meglio il problema. Sa distinguere gli elementi centrali del problema da quelli secondari.

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. E' tempestivo nell'individuare il problema e la possibile ipotesi di soluzione.

Riconosce le proprie responsabilità e reagisce con determinazione. Si assume 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. Propone tempestivamente soluzioni efficaci e potenzialmente innovative, coerenti con il contesto di riferimento.

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 a trasformare gli insuccessi in occasioni di apprendimento per migliorare continuamente i livelli di performance. Sa anticipare le criticità cogliendo tempestivamente gli aspetti su cui intervenire.

5. Iniziativa e promozione del cambiamento

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. La promozione del cambiamento fa riferimento alla disponibilità ad accogliere positivamente i cambiamenti, favorendo e stimolando l'introduzione di modalità nuove di gestione dei processi, attività e servizi in una logica di miglioramento continuo, nonché la 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.

Difetta di iniziativa. Non sempre riconosce le opportunità presenti e affronta i problemi conosciuti agendo di conseguenza. Ha difficoltà ad accettare soluzioni già sperimentate da altri.

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. Coglie il cambiamento come elemento positivo del lavoro. È attento e aggiornato rispetto alle innovazioni sviluppate dai colleghi e dal mondo esterno, e le utilizza per anticipare i problemi.

È innovativo. Propone l'innovazione dei servizi, dei processi e delle modalità di lavoro,

anche nella prospettiva della semplificazione e dello snellimento delle procedure. Coglie opportunità (o risolve problemi) promuovendo l'introduzione di importanti innovazioni (anche tecnologiche) per l'Agenzia per quanto concerne l'efficacia e qualità dei servizi erogati agli utenti interni ed esterni.

6. Programmazione del lavoro e gestione dei processi

E' la capacità di strutturare efficacemente le attività proprie e altrui, programmando, organizzando, gestendo e monitorando efficacemente le risorse assegnate (economico-finanziarie, umane, strumentali), tenendo conto dei vincoli ed in coerenza con le strategie delineate e gli obiettivi da perseguire.

E' carente nell'organizzare le proprie attività e quelle dei collaboratori e referenti, e non opera un controllo puntuale sulle risorse assegnate.

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 ottimizzando 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 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.

Formula programmi e progetti di cambiamento organizzativo, nei limiti delle proprie responsabilità e competenze; coordina progetti eterogenei e relative attività, sviluppando l'interscambio di ruoli e la diffusione delle competenze. Pianifica i processi di lavoro sulla base delle strategie dell'ente di medio-lungo periodo. Organizza i processi di lavoro tenendo conto di vincoli, opportunità e possibili imprevisti. Monitora costantemente e in modo strutturato i processi ed il contesto così da anticipare eventuali criticità.

7. Attenzione all'ordine e alla qualità

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

Controlla parzialmente le attività. Difetta di attenzione e precisione nel monitoraggio delle attività o dei progetti. Non sempre controlla il proprio operato e/o quello dei collaboratori. Nel suo operato si riscontrano frequentemente errori.

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 procedimenti di competenza. Organizza momenti di confronto, formazione e lavoro tesi a individuare parametri comuni di riferimento.

8. 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.

Non ha disponibilità ad adattarsi al cambiamento. Non è disponibile a cambiare idea o a discutere le proprie percezioni sulla base di nuove informazioni o di evidenze contrarie, così

come a tenere in considerazione i punti di vista altrui.

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. Differenzia e modula l'utilizzo delle diverse risorse a disposizione, anche contribuendo ad identificarne e a reperirne di nuove e diverse.

Modifica la propria strategia. Riorganizza il piano di lavoro, 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. Pratica 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.

9. 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.

Difetta nella comunicazione con il territorio. Spesso non è in grado di analizzare e comprendere le istanze degli attori territoriali e conseguentemente di fornire le risposte/informazioni richieste.

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 degli attori territoriali.

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.

10. Leadership - Gestione e sviluppo dei collaboratori

Implica la capacità di:

- organizzare, dirigere e motivare i propri collaboratori;***
- agevolare l'apprendimento, la formazione e lo sviluppo dei collaboratori anche attraverso un'adeguata analisi dei loro bisogni;***
- sviluppare cooperazione in un gruppo e coordinare il gruppo per il raggiungimento di obiettivi comuni, riducendo le possibilità di conflitto, trasferendo valori e strategie organizzative, promuovendo l'inclusione, facilitando lo scambio di informazioni ed il lavoro di squadra anche a distanza;***
- essere un modello di integrità e di etica professionale per i collaboratori.***

Non pianifica e non è attento allo sviluppo dei collaboratori. Organizza l'operato dei collaboratori con modalità non pianificate. Non gestisce in modo adeguato le attività del gruppo, con particolare riguardo ad obiettivi, tempi e divisione dei compiti. Non facilita lo scambio di informazioni ed il lavoro di squadra e non motiva i collaboratori. Non utilizza lo strumento della delega.

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

Verifica periodicamente l'operato dei collaboratori e li tiene informati. Adotta procedure di verifica periodica dell'operato dei collaboratori; fornisce feedback, supporto pratico e assistenza per agevolare l'apprendimento. Si assicura che il gruppo abbia tutte le informazioni necessarie e fa circolare la conoscenza e le informazioni. 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. Favorisce la corretta fruizione delle ferie anche attraverso la predisposizione di piani annuali.

Promuove l'efficacia del gruppo e valuta il personale ai fini del miglioramento. Come leader, usa strategie complesse per tenere alto il morale e la produttività del gruppo; condivide con il gruppo gli obiettivi generali e le strategie dell'amministrazione. Agisce per sviluppare spirito di gruppo sempre con l'intento di promuovere l'efficacia del team e per evitare o risolvere conflitti. Sa motivare i collaboratori tenendo conto delle loro caratteristiche attitudinali per orientarli all'azione desiderata. 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.

Guida il gruppo e accompagna il cambiamento culturale. Fa in modo che gli altri aderiscano alla missione, agli obiettivi, ai programmi, alle politiche organizzative. Favorisce e verifica il completamento delle attività attraverso il supporto e la condivisione degli obiettivi. Accompagna il cambiamento culturale verso il lavoro per obiettivi e responsabilizza i collaboratori sui risultati, favorendo l'autonomia nella gestione del proprio lavoro, la partecipazione attiva e il time management. Rappresenta un punto di riferimento per il personale neoassunto, fornendo supporto, informazioni, incoraggiamento e consigli. Sa promuovere la formazione e lo sviluppo dei collaboratori favorendo la loro responsabilizzazione e la valorizzazione del loro ruolo, tenendo conto dei fabbisogni organizzativi, delle caratteristiche individuali e dei target formativi individuati dall'amministrazione in fase di programmazione annuale e pluriennale. Valuta le prestazioni dei collaboratori in modo coerente con il sistema di valutazione dell'Ente, valorizzando capacità e competenze dei collaboratori e sa individuare per ciascuno punti di forza e debolezza. Differenzia la valutazione dei collaboratori sulla base di giudizi sostenuti da evidenze empiriche e da adeguate argomentazioni. Sa delegare pienamente ai collaboratori, dopo averne valutato le capacità, autorità e responsabilità per svolgere determinate attività. E'

aperto al confronto per individuare e condividere strategie più efficaci e rapide. Incoraggia e sostiene le persone in difficoltà e favorisce l'inclusione.

AREA REALIZZATIVA

11. Orientamento ai risultati

Tendere al raggiungimento degli obiettivi (nell'interesse dell'Agenzia e del territorio) anche orientati alla creazione di valore pubblico, impegnandosi a superare standard di eccellenza rappresentati da una performance precedente (spinta al miglioramento) o da una misura oggettiva (orientamento al risultato), agire proattivamente e con determinazione per assicurare il risultato finale nei tempi previsti e per migliorare costantemente gli standard qualitativi dell'azione pubblica.

Si limita ad eseguire il lavoro assegnato. Nel perseguimento degli obiettivi di lavoro assegnati non sempre rispetta tempi e procedure definiti.

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. Definisce piani di lavoro, obiettivi e risultati attesi, e li ridefinisce periodicamente, tenendo conto dei cambiamenti anche repentini, che avvengono nel contesto esterno e interno.

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. Si adopera per perseguire gli obiettivi di valore pubblico.

AREA RELAZIONALE

12. Cooperazione interfunzionale

Implica la capacità di lavorare in modo cooperativo con gli altri, sia all'interno del proprio servizio 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. Sa ricercare, nel confronto tra posizioni o interessi divergenti, spazi di mediazione per raggiungere un accordo o una soluzione condivisa che possa soddisfare tutte le parti coinvolte.

Difetta di collaborazione. Non sempre è disponibile a collaborare con gli altri per raggiungere gli obiettivi dell'Agenzia e a fornire e condividere le informazioni rilevanti e utili per il lavoro, mettendole a disposizione delle altre funzioni qualora gli vengano richieste.

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 degli altri servizi 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 l'attenzione 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 fornisce collaborazione per la soluzione di problemi interfunzionali svolgendo a tal fine un ruolo decisivo.

13. 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 problematiche con gli utenti. Gestisce poco efficacemente le relazioni con gli utenti dei servizi e/o con gli individui e i gruppi organizzati che si pongono in relazione con l'Agenzia non tutelandone l'immagine e il ruolo istituzionale.

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, sa 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, gestisce efficacemente le relazioni interne ed esterne. Gestisce reti di relazione, anche complesse, comunicando efficacemente con i diversi interlocutori interni ed esterni cogliendone le esigenze e costruendo relazioni positive, orientate alla fiducia e collaborazione. 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 assume un ruolo di punto di riferimento sulle strategie e azioni da compiere.

14. 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.

Ha difficoltà di comunicazione con i colleghi. Non sempre comunica con frequenza e modalità adeguate le informazioni tecniche a colleghi e collaboratori e spiega loro il proprio

lavoro.

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.

AREA DEL SELF MANAGEMENT

15. Consapevolezza organizzativa

E' la capacità 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 stessa, e implementando nella propria attività i principi dell'equità di genere, del contrasto alle discriminazioni, della promozione del benessere organizzativo. Può significare anteporre la missione organizzativa ai propri interessi.

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

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 stessa.

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. Contribuisce alla creazione di relazioni rispettose e collaborative, prestando attenzione al benessere dei collaboratori.

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 del proprio servizio. Prende decisioni che possono anche nuocere alla propria “popolarità” se esse risultano vantaggiose per l'organizzazione.

16. Tenuta emotiva

Implica la capacità di rispondere alle situazioni lavorative di pressione, difficoltà, conflitto, crisi o incertezza con spirito costruttivo, calma e lucidità, mantenendo inalterata la qualità della prestazione. Sa riconoscere l'impatto sulla vita lavorativa delle emozioni, proprie e degli altri e attivare le risorse interne necessarie per far fronte alle criticità. Implica equilibrio psicologico e capacità di controllare le proprie emozioni e di mantenere un livello di energia elevato in condizioni di stress.

Difetta di tenuta emotiva. Ha difficoltà a gestire situazioni di stress e mantenere un comportamento equilibrato in momenti critici. Cerca di sottrarsi a situazioni che gli creano tensioni emotive, pur essendo invece tenuto a confrontarsi con esse per ragioni istituzionali.

Riconosce i propri stati emotivi. Dimostra consapevolezza delle proprie emozioni. Nelle situazioni di stress controlla le proprie reazioni emotive negative. Nei momenti di pressione, se necessario, si attiva per chiedere supporto. Mantiene la giusta distanza relazionale anche in situazioni di difficoltà emotiva.

Gestisce le emozioni. Calibra l'intensità e l'espressione delle proprie emozioni in relazione alle diverse situazioni. Fronteggia le situazioni di pressione, difficoltà, conflitto, crisi o incertezza con equilibrio, calma e lucidità, al fine di evitare eventuali impatti negativi sulla prestazione e sulle relazioni.

Sa affrontare con equilibrio e calma le sfide e le pressioni del ruolo. Prende decisioni tempestive anche in situazioni di elevata incertezza. Non si lascia sopraffare dallo stress o dalle emozioni negative. Anche in situazioni di difficoltà, emergenza o incertezza sa prendere decisioni ponderate e guidare efficacemente il team, promuovendo il coinvolgimento dei collaboratori ed infondendo fiducia ed ottimismo nel gruppo.

Affronta la sfida e non teme il rischio. E' attratto dagli incarichi sfidanti e ne valuta con attenzione i rischi. Espone con convinzione e in modo chiaro e sicuro le proprie idee, dimostrando pacatezza e senso di autocontrollo in caso di disaccordo con i propri interlocutori. Gestisce efficacemente le relazioni anche nei momenti di tensione, conflittualità o forte coinvolgimento emotivo. In momenti di forte pressione sa rimanere calmo ed è in grado di infondere calma anche agli altri.