



ARPALAZIO

AGENZIA REGIONALE PROTEZIONE AMBIENTALE DEL LAZIO

**VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI
DEI DIRIGENTI
(ART. 9, c. 2, lett. c e lett. d, L.R. 1/2011)**

29 ottobre 2013

INDICE

1. Un nuovo approccio alla valutazione individuale: le competenze dirigenziali	p. 4
2. Dalle competenze ai 4 livelli di comportamento atteso	p. 6
3. ARPA Lazio - profili dirigenziali: valutati	p. 13
4. ARPA Lazio - profili dirigenziali: valutatori	p. 14
5. ARPA Lazio - Valutazione dei dirigenti: mappa delle competenze per profili dirigenziali	p. 15
6. Un esempio di scheda di valutazione: il direttore di sezione provinciale	p. 16

RIFERIMENTI

- Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 *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*
- Contratto collettivo nazionale di lavoro - Sanità
- L.R. 16 Marzo 2011, n. 1 *Norme in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle amministrazioni regionali. Modifiche alla legge regionale 18 febbraio 2002, n. 6 (Disciplina del sistema organizzativo della giunta e del consiglio e disposizioni relative alla dirigenza ed al personale regionale) e successive modifiche*
- *Regolamento dell'Agazia* (deliberazione n. 21 del 03.02.2005; regolamento approvato ai sensi dell'art. 7 L.R. 45/98, dalla Giunta regionale del Lazio con propria deliberazione n. 418 del 25.03.2005)
- *Istituzione ed organizzazione delle strutture dell'Agazia in attuazione del Regolamento approvato con deliberazione n. 21 del 3 febbraio 2005 – Definizione delle attribuzioni dei dirigenti* (deliberazione n. 8 del 24/01/06)
- Contratto Collettivo Integrativo Aziendale della dirigenza (luglio 2009), *allegato alla deliberazione n. 100 del 21.07.2009*
- *Adeguamento dei regolamenti interni dell'Agazia alle disposizioni della legge regionale 16 marzo 2011, n. 1. Adozione del Sistema di misurazione e valutazione della prestazione e dei risultati* (deliberazione n. 5 del 13.01.2012)

1. UN NUOVO APPROCCIO ALLA VALUTAZIONE INDIVIDUALE: LE COMPETENZE DIRIGENZIALI

Alla luce delle novità e delle responsabilità introdotte dai recenti processi di riforma della dirigenza pubblica, in particolare dal decreto 150/2009 e dalla legge regionale n. 1/11, lo svolgimento di funzioni dirigenziali in ambito pubblico presuppone la necessità di disporre, con buona padronanza, di un *insieme di conoscenze di carattere tecnico e normativo relative alla regolamentazione del settore pubblico in generale e agli specifici ambiti di competenza delle unità organizzative dirette*.

Tali conoscenze, inoltre, al fine di permettere il raggiungimento di performance adeguate, non solo devono essere acquisite ma *richiedono di essere mobilitate*, ovvero devono combinarsi con la capacità di applicarle e di trasferire quelle più appropriate alle diverse situazioni di lavoro.

Le competenze possono essere articolate in **3 macro-aree**:

Manageriale (a)	Insieme integrato di conoscenze e capacità ritenute necessarie ai fini di un comportamento lavorativo e organizzativo efficace nelle attività di direzione e di gestione
Trasversale (b)	Insieme di abilità di ampio spessore che sono implicate in numerosi tipi di compiti, dai più elementari ai più complessi, e che si esplicano in situazioni tra loro diverse e quindi “ampiamente generalizzabili
Specialistica (c)	Capacità tecnico-professionali e gestionali che prevedono la conoscenza di norme, metodi, processi, procedure e tecniche legate alle caratteristiche dell’attività svolta

Per ciascuna delle macro-aree si riporta di seguito l’elenco delle competenze individuate, accompagnate da una sintetica descrizione.

MACRO-AREA **a. MANAGERIALE**

<i>competenza</i>	<i>definizione</i>
(a.1) Visione strategica	Interpretare i cambiamenti di contesto e proporre, in funzione della loro attuazione, azioni migliorative per l’Agenzia
(a.2) Pianificazione delle attività e programmazione	Impostare, pianificare e organizzare le attività ottimizzando le risorse a disposizione
(a.3) Orientamento al risultato	Riconoscere le priorità e organizzare le risorse disponibili per raggiungere risultati che concorrono alla realizzazione degli obiettivi aziendali
(a.4) Gestione del cambiamento organizzativo	Gestire e promuovere cambiamenti organizzativi, di processo
(a.5) Leadership	Influenzare positivamente i propri collaboratori facendo leva sulla propria competenza e serietà professionale
(a.6) Valorizzazione e sviluppo delle risorse umane	Motivare, guidare e valutare i collaboratori; generare un clima organizzativo favorevole alla produttività, attraverso una equilibrata individuazione dei carichi di lavoro, nonché mediante

la migliore gestione degli istituti previsti dal contratto di lavoro

(a.7) Gestione del clima organizzativo

Favorire un clima lavorativo orientato al benessere organizzativo; analizzare correttamente le cause alla base dei problemi e individuare le possibili soluzioni finalizzate al raggiungimento del risultato mediante un confronto costruttivo delle diverse posizioni

(a.8) Capacità di affrontare/risolvere i problemi

Analizzare correttamente le cause alla base dei problemi e individuare le possibili soluzioni finalizzate al raggiungimento del risultato

MACRO-AREA **b. TRASVERSALE**

<i>competenza</i>	<i>definizione</i>
(b.1) Innovazione	Attuare e promuovere l'adozione di innovazioni tecniche e/o tecnologiche all'interno dell'organizzazione finalizzate a migliorare l'azione dell'Agenzia in termini di efficacia, efficienza ed economicità
(b.2) Monitoraggio e controllo delle attività	Monitorare l'attività in termini di risultato atteso individuando tempestivamente i correttivi adeguati
(b.3) Accountability	Predisporre e rendere conoscibile e misurabile ai fini della valutazione da parte di soggetti esterni e interni informazioni e dati relativi ai processi gestiti nella propria struttura
(b.4) Coordinamento delle attività e mediazione organizzativa	Partecipare in maniera attiva e costruttiva alla vita organizzativa dell'Agenzia coordinando le attività, attraverso soluzioni organizzative condivise, al fine di rendere omogenea l'applicazione dei processi e uniforme l'azione amministrativa
(b.5) Orientamento al cliente (esterno e interno)	Interpretare correttamente le esigenze del cliente esterno e interno e attuare i processi necessari per dare ad esse una risposta adeguata

MACRO-AREA **c. SPECIALISTICA**

<i>competenza</i>	<i>definizione</i>
(c.1) Normativa di settore (legislativa e tecnica)	Mantenersi costantemente aggiornato sulla normativa relativa ai processi di competenza della propria struttura e applicarla correttamente nel proprio ambito lavorativo
(c.2) Conoscenze del proprio ambito disciplinare	Utilizzare le conoscenze tecniche individuando di volta in volta gli strumenti più opportuni per le finalità richieste dalle attività di propria competenza
(c.3) Gestione dei dati tecnici del proprio ambito professionale	Organizzare ed elaborare dati e informazioni di competenza sotto il profilo sia tecnico sia della comunicazione interna ed esterna

(c.4) Gestione dei dati gestionali del proprio ambito professionale	Organizzare ed elaborare dati gestionali a supporto delle scelte organizzative
(c.5) Progettazione e sviluppo	Introdurre nuovi metodi di lavoro per affrontare tematiche specifiche e/o innovative
(c.6) Condivisione e diffusione delle conoscenze	Diffondere le proprie conoscenze e il proprio bagaglio di esperienze professionali al fine di accrescere il background tecnico- scientifico dell'Agenzia

2. DALLE COMPETENZE AI 4 LIVELLI DI COMPORTAMENTO ATTESO

Per ciascuna delle competenze così descritte sono stati individuati 4 livelli di comportamento atteso - base, intermedio, buono ed elevato - ai quali, in fase di valutazione, è associato un valore numerico da 1 a 4 (cfr. par. 7). Nelle pagine che seguono, per ciascuna competenza, si riporta una sintetica descrizione dei livelli attesi.

(a.1) Visione strategica

↘ **Interpretare i cambiamenti di contesto e proporre, in funzione della loro attuazione, azioni migliorative per l'Agenzia**

↓	<i>BASE</i>	Possiede una visione d'insieme dell'organizzazione e dei processi dell'Agenzia
	<i>INTERMEDIO</i>	Analizza la situazione attuale per valutare le possibili evoluzioni ed elaborare previsioni e stime
	<i>BUONO</i>	Sviluppa e propone strategie per il miglioramento con prospettiva di lungo periodo
	<i>ELEVATO</i>	Crea coinvolgimento traducendo le strategie in azioni concrete

(a.2) Pianificazione delle attività e programmazione

↘ **Impostare, pianificare e organizzare le attività ottimizzando le risorse a disposizione**

↓	<i>BASE</i>	Il dirigente individua la sequenza dei compiti e le risorse necessarie
	<i>INTERMEDIO</i>	Il dirigente utilizza in modo efficiente i mezzi e le risorse disponibili evitando sprechi
	<i>BUONO</i>	Il dirigente valuta i possibili imprevisti e rischi individuando risposte operative adeguate
	<i>ELEVATO</i>	Il dirigente mette in atto comportamenti di lavoro e decisioni finalizzate all'efficienza dei processi e alla qualità dei prodotti/servizi finali

(a.3) Orientamento al risultato

↘ **Riconoscere le priorità e organizzare le risorse disponibili per raggiungere risultati che concorrono alla realizzazione degli obiettivi aziendali**

↓	<i>BASE</i>	Il dirigente riconosce e valuta gli impegni presi
	<i>INTERMEDIO</i>	Il dirigente agisce coerentemente con gli impegni presi e attua le soluzioni necessarie
	<i>BUONO</i>	Il dirigente definisce priorità e iniziative indirizzate al raggiungimento del risultato
	<i>ELEVATO</i>	Il dirigente ricerca ed individua le strategie più idonee e gestisce gli interventi per la realizzazione ottimale degli obiettivi

(a.4) Gestione del cambiamento organizzativo

↘ **Gestire e promuovere cambiamenti organizzativi, di processo**

↓	<i>BASE</i>	Il dirigente comprende le necessità di cambiamento del contesto in cui opera e coerentemente modifica (adeguata) i propri comportamenti
	<i>INTERMEDIO</i>	Il dirigente promuove e realizza cambiamenti nella gestione della propria struttura e nell'organizzazione intervenendo anche sui processi organizzativi e proponendosi come facilitatore degli stessi
	<i>BUONO</i>	Il dirigente individua prassi operative che differiscono dall'esperienza consolidata e che conducono all'individuazione di soluzioni innovative
	<i>ELEVATO</i>	Il dirigente attua strategie innovative per la gestione del cambiamento e sviluppa le capacità e la propensione all'innovazione tra i propri collaboratori

(a.5) Leadership

↘ **Influenzare positivamente i propri collaboratori facendo leva sulla propria competenza e serietà professionale**

↓	<i>BASE</i>	Il dirigente esercita in modo consapevole e responsabile l'autorità connessa al proprio ruolo
	<i>INTERMEDIO</i>	Il dirigente ottiene il rispetto mediante la stima e l'apprezzamento da parte dei propri collaboratori
	<i>BUONO</i>	Il dirigente fornisce attraverso il proprio comportamento un esempio professionale da seguire
	<i>ELEVATO</i>	Il dirigente è capace di stimolare e guidare i propri collaboratori generando motivazione e voglia di fare

(a.6) Valorizzazione e sviluppo delle risorse umane

- ↘ **Motivare, guidare e valutare i collaboratori facendo emergere le diverse competenze e professionalità, individuando in modo equilibrato i carichi di lavoro e gestendo nel modo migliore gli istituti previsti dal contratto di lavoro in un'ottica favorevole alla produttività**

↓	<i>BASE</i>	Riconosce le capacità e le potenzialità dei propri collaboratori e valuta con obiettività il loro operato
	<i>INTERMEDIO</i>	Individua correttamente le capacità professionali e le leve motivazionali dei propri collaboratori e utilizza la valutazione per una equilibrata distribuzione dei carichi di lavoro esprimendo il proprio giudizio sugli stessi
	<i>BUONO</i>	Motiva e favorisce la crescita professionale dei propri collaboratori utilizzando gli istituti previsti dal contratto di lavoro e gli strumenti a disposizione e affidando ai collaboratori compiti che valorizzino le loro capacità e sviluppino le loro conoscenze
	<i>ELEVATO</i>	Delega i propri collaboratori allo svolgimento di attività lavorative appropriate alle loro capacità professionali e alle attitudini personali stimolandoli all'apprendimento e al miglioramento continuo

(a.7) Gestione del clima organizzativo

- ↘ **Favorire un clima lavorativo orientato al benessere organizzativo; analizzare correttamente le cause alla base dei problemi e individuare le possibili soluzioni finalizzate al raggiungimento del risultato mediante un confronto costruttivo delle diverse posizioni**

↓	<i>BASE</i>	Osserva le difficoltà nei rapporti con gli altri e le rappresenta in maniera oggettiva
	<i>INTERMEDIO</i>	Valuta adeguatamente le differenze di opinioni e propone delle ipotesi risolutive dei problemi
	<i>BUONO</i>	Individua le cause che generano tensioni interpersonali e adotta soluzioni ottimali
	<i>ELEVATO</i>	Si attiva per prevenire conflitti organizzativi e per gestirli con efficacia nel caso in cui si manifestino

(a.8) Capacità di affrontare/risolvere i problemi

- ↘ **Analizzare correttamente le cause alla base dei problemi e di individuare le possibili soluzioni finalizzate al raggiungimento del risultato**

↓	<i>BASE</i>	Individua il problema ed è in grado di descriverlo
	<i>INTERMEDIO</i>	Individua le cause ed elabora soluzioni prospettando alternative
	<i>BUONO</i>	Verifica l'applicabilità delle possibili soluzioni e tra queste sceglie e attua la migliore
	<i>ELEVATO</i>	Adotta le strategie utili ad evitare il ripetersi dei problemi

(b.1) Innovazione

- ↘ **Attuare e promuovere l'adozione di innovazioni tecniche e/o tecnologiche all'interno dell'organizzazione finalizzate a migliorare l'azione dell'Agenzia in termini di efficacia, efficienza ed economicità**

↓	BASE	Recepisce e attua le innovazioni tecniche e/o tecnologiche proposte coordinandone l'applicazione all'interno della propria struttura organizzativa
	INTERMEDIO	Adotta le innovazioni tecnico e/o tecnologiche proposte, le coordina ottimizzandone l'applicazione, tenendo conto delle differenti specificità organizzative
	BUONO	Contribuisce attivamente all'individuazione e all'adozione di innovazioni tecniche e/o tecnologiche proponendo revisioni relativamente alle funzioni di sua competenza
	ELEVATO	propone e coordina l'adozione di innovazioni tecniche e/o tecnologiche migliorando in maniera oggettiva e significativa l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa

(b.2) Monitoraggio e controllo delle attività

- ↘ **Monitorare l'attività in termini di risultato atteso individuando tempestivamente i correttivi adeguati**

↓	BASE	Acquisisce le informazioni di riferimento e le rende disponibili per la verifica delle attività
	INTERMEDIO	Verifica criticamente le informazioni di riferimento mediante il confronto e un'adeguata collaborazione
	BUONO	Monitora costantemente l'attività in funzione del risultato atteso, individua gli eventuali elementi di criticità realizzando adeguate azioni correttive
	ELEVATO	Adotta un sistema di controllo continuo delle proprie attività e, sulla base degli andamenti osservati, compie le necessarie azioni preventive finalizzate a prevenire il verificarsi di situazioni critiche

(b.3) Accountability

- ↘ **Predisporre e rendere conoscibile e misurabile ai fini della valutazione da parte di soggetti esterni e interni le informazioni e i dati relativi ai processi gestiti nella propria struttura**

↓	BASE	risponde tempestivamente e in maniera esaustiva alle richieste di dati e di informazioni relativi alle funzioni di propria competenza
	INTERMEDIO	predisporre autonomamente i dati e le informazioni relativi alle funzioni di propria competenza
	BUONO	adotta, anche in collaborazione con le altre strutture interessate, nuovi indicatori per consentire la valutazione dei processi gestiti dalla propria struttura

ELEVATO propone nuovi indicatori coerenti con le esigenze delle parti interessate interne ed esterne, elaborati a seguito di un processo condiviso e partecipato

(b.4) Coordinamento delle attività e mediazione organizzativa

↘ **Partecipare in maniera attiva e costruttiva alla vita organizzativa dell'Agenzia coordinando le attività, attraverso soluzioni organizzative condivise, al fine di rendere omogenea l'applicazione dei processi e uniforme l'azione amministrativa**

↓	BASE	partecipa alle iniziative di coordinamento delle attività, recepisce le decisioni prese e le applica all'interno della propria struttura organizzativa rispettando le relative procedure, direttive e regolamenti interni
	INTERMEDIO	partecipa alle iniziative di coordinamento con interlocutori esterni all'Agenzia e contribuisce all'applicazione di quanto stabilito a livello organizzativo interno
	BUONO	partecipa alle iniziative di coordinamento delle attività sia interne che esterne all'Agenzia formulando proposte finalizzate al miglioramento dell'organizzazione verificando sistematicamente l'efficacia dell'azione amministrativa
	ELEVATO	dotato di una notevole capacità di mediazione, promuove occasioni di coordinamento sia interne che esterne all'Agenzia. E' sistematicamente orientato ad integrare, al livello organizzativo interno, le soluzioni condivise decise in occasione delle iniziative di coordinamento alle quali partecipa, verificandone costantemente la validità e l'impatto per l'intera organizzazione

(b.5) Orientamento al cliente (esterno e interno)

↘ **Interpretare correttamente le esigenze del cliente esterno e interno e attuare i processi necessari per dare ad esse una risposta adeguata**

↓	BASE	ascolta le esigenze del cliente e le approfondisce solo se sollecitato
	INTERMEDIO	ascolta le esigenze del cliente e fornisce possibili risposte
	BUONO	risponde alle esigenze del cliente tempestivamente e prestando attenzione alla qualità della risposta
	ELEVATO	promuove presso la Direzione delle soluzioni di sistema finalizzate a fornire risposte tempestive ed adeguate per soddisfare i bisogni del cliente

(c.1) Normativa di settore (legislativa e tecnica)

↘ **Mantenersi costantemente aggiornato sulla normativa relativa ai processi di competenza della propria struttura assicurandone la corretta applicazione nel proprio ambito lavorativo**

↓	BASE	cura lo sviluppo e l'aggiornamento delle proprie competenze e conoscenze ad un livello di base
	INTERMEDIO	applica correttamente la normativa di settore e fornisce un supporto ai propri collaboratori in merito a specifiche problematiche

<i>BUONO</i>	ha una conoscenza approfondita della normativa di settore che diffonde e trasferisce in maniera efficace ai propri collaboratori al fine di contribuire alla loro crescita professionale
<i>ELEVATO</i>	conosce approfonditamente la normativa di settore ed è costantemente aggiornato sull'evoluzione legislativa nelle tematiche di competenza ed è in grado di confrontarsi in occasione dell'elaborazione di nuove normative

(c.2) Conoscenze del proprio ambito disciplinare

↘ **Utilizzare le conoscenze tecniche individuando di volta in volta gli strumenti più opportuni per le finalità richieste dalle attività di propria competenza**

↓	<i>BASE</i>	conosce gli strumenti tecnici necessari per svolgere attività con un livello di complessità basso
	<i>INTERMEDIO</i>	utilizza correttamente strumenti tecnici consolidati in situazioni standard (ordinarie)
	<i>BUONO</i>	in situazioni non standard utilizza strumenti tecnici consolidati ma con modalità innovative
	<i>ELEVATO</i>	conosce lo stato dell'arte della disciplina di competenza e ne favorisce la diffusione tra i colleghi. Utilizza gli strumenti tecnici in modo efficace a seconda delle situazioni proponendo soluzioni in grado di generare un impatto significativo sull'attività di propria competenza

(c.3) Gestione dei dati tecnici del proprio ambito professionale

↘ **Organizzare ed elaborare dati e informazioni di competenza sia sotto il profilo tecnico che sotto il profilo della comunicazione interna ed esterna**

↓	<i>BASE</i>	applica gli strumenti di elaborazione (dei dati) disponibili in maniera acritica senza curarsi del loro successivo utilizzo esterno/interno
	<i>INTERMEDIO</i>	utilizza gli strumenti di elaborazione (dei dati) disponibili in maniera appropriata o chiede ai propri collaboratori di utilizzarli valutandone gli effetti prodotti
	<i>BUONO</i>	a fronte di situazioni specifiche sceglie lo strumento di elaborazione (dei dati) ottimale e motiva i propri collaboratori al loro utilizzo al fine di diffondere le informazioni disponibili in maniera adeguata
	<i>ELEVATO</i>	conosce in maniera approfondita gli strumenti di elaborazione (dei dati) esistenti e ne promuove lo sviluppo e la diffusione. Facilita la comunicazione delle informazioni ottenute in modo efficace

(c.4) Gestione dei dati gestionali del proprio ambito professionale

↘ **Organizzare ed elaborare dati gestionali a supporto delle scelte organizzative**

↓	<i>BASE</i>	applica gli strumenti di elaborazione dei dati (gestionali) disponibili in maniera acritica senza confrontarsi con le altre realtà agenziali
---	-------------	--

<i>INTERMEDIO</i>	utilizza gli strumenti di elaborazione dei dati (gestionali) disponibili in maniera appropriata o chiede ai propri collaboratori di utilizzarli valutandone gli effetti prodotti
<i>BUONO</i>	a fronte di situazioni specifiche sceglie lo strumento di elaborazione (dei dati) ottimale. Valuta attentamente il verificarsi di situazioni impreviste ed anomale individuando per esse soluzioni ed azioni correttive
<i>ELEVATO</i>	conosce in maniera approfondita gli strumenti di elaborazione dati esistenti e ne propone il miglioramento a supporto delle scelte organizzative

(c.5) Progettazione e sviluppo



Introdurre nuovi metodi di lavoro per affrontare tematiche specifiche e/o innovative

↓	<i>BASE</i>	riconosce la necessità di introdurre nuove metodologie di lavoro solo a fronte di necessità palesi
	<i>INTERMEDIO</i>	promuove l'introduzione di nuove metodologie di lavoro anche a fronte di necessità non palesi
	<i>BUONO</i>	promuove l'introduzione sistematica di nuove metodologie di lavoro anche per far fronte a situazioni complesse motivando attivamente i propri collaboratori
	<i>ELEVATO</i>	è costantemente aggiornato sullo stato dell'arte. Sviluppa e propone in modo autonomo soluzioni innovative mirate all'esecuzione di attività complesse ed è in grado di coinvolgere e motivare le risorse umane necessarie

(c.6) Condivisione e diffusione delle conoscenze



Diffondere le proprie conoscenze e il proprio bagaglio di esperienze professionali al fine di accrescere il background tecnico- scientifico dell'Agenzia

↓	<i>BASE</i>	riconosce la necessità di condividere le proprie esperienze e conoscenze ma solo se coinvolto e le trasferisce solo su esplicita richiesta
	<i>INTERMEDIO</i>	trasferisce costantemente le proprie conoscenze limitandosi ai propri collaboratori
	<i>BUONO</i>	diffonde le proprie conoscenze verso i collaboratori e verso gli altri colleghi coinvolgendoli in modo attivo
	<i>ELEVATO</i>	diffonde sistematicamente le proprie conoscenze verso collaboratori e verso gli altri colleghi coinvolgendoli in modo attivo verificando costantemente gli effetti del proprio operato

3. ARPA LAZIO - PROFILI DIRIGENZIALI: VALUTATI

**DIREZIONE
REGIONALE**

dirigente
responsabile di

<i>struttura</i>	DIVISIONE UNITÀ STAFF
<i>incarico</i>	INCARICO PROF.LE DI ALTA SPECIALIZZAZIONE INCARICO PROFESSIONALE

**SEZIONE
PROVINCIALE**

dirigente
responsabile di

<i>struttura</i>	SEZIONE PROVINCIALE (DIRETTORE) SERVIZIO UNITÀ STAFF
<i>incarico</i>	INCARICO PROF.LE DI ALTA SPECIALIZZAZIONE INCARICO PROFESSIONALE

4. ARPA LAZIO - PROFILI DIRIGENZIALI: VALUTATORI

↳ DIREZIONE REGIONALE

valutatori → valutati ↓	DIR. GENERALE DIR. AMM.VO DIR. TECNICO	DIRIGENTE RESPONSABILE DI DIVISIONE	DIRIGENTE RESPONSABILE DI UNITÀ	DIRIGENTE RESPONSABILE DI STAFF
DIRIGENTE RESPONSABILE DI DIVISIONE <i>affidente</i>				
DIRIGENTE RESPONSABILE DI UNITÀ <i>affidente</i>				
DIRIGENTE RESPONSABILE DI STAFF <i>affidente</i>				
DIRIGENTE TITOLARE DI INCARICO PROF.LE DI ALTA SPEC.NE <i>affidente</i>				
DIRIGENTE TITOLARE DI INCARICO PROFESSIONALE <i>affidente</i>				

↳ SEZIONE PROVINCIALE

valutatori → valutati ↓	DIRETTORE GENERALE	DIRETTORE DI SEZIONE PROVINCIALE	DIRIGENTE RESPONSABILE DI SERVIZIO	DIRIGENTE RESPONSABILE DI UNITÀ	DIRIGENTE RESPONSABILE DI STAFF
DIRETTORE DI SEZIONE PROVINCIALE					
DIRIGENTE RESPONSABILE DI SERVIZIO					
DIRIGENTE RESPONSABILE DI UNITÀ <i>affidente</i>					
DIRIGENTE RESPONSABILE DI STAFF <i>affidente</i>					
DIRIGENTE TITOLARE DI INCARICO PROF. LE DI ALTA SPEC.NE <i>affidente</i>					
DIRIGENTE TITOLARE DI INCARICO PROFESSIONALE <i>affidente</i>					

5. ARPA LAZIO - VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI: MAPPA DELLE COMPETENZE PER PROFILI DIRIGENZIALI

Nella tabella sottostante si riporta una prima ipotesi di associazione tra le competenze e il profilo dirigenziale del valutato.

Macro-area	profilo dirigenziale competenza	direzione regionale dirigente responsabile di					sezione provinciale dirigente responsabile di					
		DIVISIONE	UNITA'	STAFF	incarico prof.le alta spec.ne	incarico prof.le	SEZIONE PROV.LE	SERVIZIO	UNITA'	STAFF	incarico prof.le alta spec.ne	prof.le
Manageriale	(a.1) Visione strategica	■					■	■				
	(a.2) Pianificazione delle attività	■	■	■			■	■	■	■		
	(a.3) Orientamento al risultato	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	(a.4) Gestione del cambiamento organizzativo	■	■	■			■	■	■	■		
	(a.5) Leadership	■	■	■			■	■	■	■		
	(a.6) Valorizzazione e sviluppo delle risorse umane	■	■	■			■	■	■	■		
	(a.7) Gestione dei conflitti/capacità di mediazione	■	■	■			■	■	■	■		
	(a.8) Capacità di affrontare/risolvere i problemi	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Trasversale	(b.1) Innovazione		■	■	■				■	■	■	
	(b.2) Monitoraggio e controllo delle attività	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	(b.3) Accountability	■	■	■			■	■	■	■		
	(b.4) Coordinamento delle attività e mediazione organizzativa	■	■	■			■	■	■	■		
	(b.5) Orientamento al cliente (esterno e interno)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Specialistica	(c.1) Normativa di settore (legislativa e tecnica)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	(c.2) Conoscenze del proprio ambito disciplinare		■	■	■	■			■	■	■	■
	(c.3) Gestione dei dati tecnici del proprio ambito professionale		■	■	■	■			■	■	■	■
	(c.4) Gestione dei dati gestionali del proprio ambito professionale	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	(c.5) Progettazione e sviluppo	■	■	■			■	■	■	■		
	(c.6) Condivisione e diffusione delle conoscenze	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Quindi, nella tabella successiva si provvede ad associare alle competenze da valutare, per ciascun profilo, i relativi valori esprimibili da parte del valutatore. Dalla tabella si evince anche il punteggio massimo esprimibile per profilo.

Macro - area	punteggi per profilo competenza	direzione regionale dirigente responsabile di				sezione provinciale dirigente responsabile di						
		DIVISIONE	UNITA'	STAFF	incarico prof.le alta spec.ne	incarico prof.le	SEZIONE PROV.LE	SERVIZIO	UNITA'	STAFF	incarico prof.le alta spec.ne	prof.le
Manageriale	(a.1) Visione strategica	✓ [1-4]					✓ [2-4]	✓ [1-4]				
	(a.2) Pianificazione delle attività	✓ [1-4]	✓ [1-3]	✓ [1-3]			✓ [2-4]	✓ [1-4]	✓ [1-3]	✓ [1-3]		
	(a.3) Orientamento al risultato	✓ [1-4]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [2-4]	✓ [1-4]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]
	(a.4) Gestione del cambiamento organizzativo	✓ [1-4]	✓ [1-3]	✓ [1-3]			✓ [2-4]	✓ [1-4]	✓ [1-3]	✓ [1-3]		
	(a.5) Leadership	✓ [1-4]	✓ [1-3]	✓ [1-3]			✓ [2-4]	✓ [1-4]	✓ [1-3]	✓ [1-3]		
	(a.6) Valorizzazione e sviluppo delle risorse umane	✓ [1-4]	✓ [1-3]	✓ [1-3]			✓ [2-4]	✓ [1-4]	✓ [1-3]	✓ [1-3]		
	(a.7) Gestione del clima organizzativo	✓ [1-4]	✓ [1-3]	✓ [1-3]			✓ [2-4]	✓ [1-4]	✓ [1-3]	✓ [1-3]		
	(a.8) Capacità di affrontare/risolvere i problemi	✓ [1-4]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [2-4]	✓ [1-4]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]
Trasversale	(b.1) Innovazione		✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]			✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]
	(b.2) Monitoraggio e controllo delle attività	✓ [1-4]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-4]	✓ [1-4]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]
	(b.3) Accountability	✓ [1-4]	✓ [1-3]	✓ [1-3]			✓ [1-4]	✓ [1-4]	✓ [1-3]	✓ [1-3]		
	(b.4) Coordinamento delle attività e mediazione organizzativa	✓ [1-4]	✓ [1-3]	✓ [1-3]			✓ [1-4]	✓ [1-4]	✓ [1-3]	✓ [1-3]		
	(b.5) Orientamento al cliente (esterno e interno)	✓ [1-4]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-4]	✓ [1-4]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]
Specialistica	(c.1) Normativa di settore (legislativa e tecnica)	✓ [1-4]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-4]	✓ [1-4]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]
	(c.2) Conoscenze del proprio ambito disciplinare		✓ [1-4]	✓ [1-4]	✓ [1-3]	✓ [1-3]			✓ [1-4]	✓ [1-4]	✓ [1-3]	✓ [1-3]
	(c.3) Gestione dei dati tecnici del proprio ambito professionale		✓ [1-4]	✓ [1-4]	✓ [1-3]	✓ [1-3]			✓ [1-4]	✓ [1-4]	✓ [1-3]	✓ [1-3]
	(c.4) Gestione dei dati gestionali del proprio ambito professionale	✓ [1-4]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-4]	✓ [1-4]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]
	(c.5) Progettazione e sviluppo	✓ [1-4]	✓ [1-3]	✓ [1-3]			✓ [1-4]	✓ [1-4]	✓ [1-3]	✓ [1-3]		
	(c.6) Condivisione e diffusione delle conoscenze	✓ [1-4]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-4]	✓ [1-4]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]
	punteggio (max)	64	56	56	30	27	64	64	56	56	30	27

6. SCHEDA DI VALUTAZIONE

A. direttore di sezione provinciale - dirigente responsabile di divisione di direzione regionale - dirigente responsabile di servizio di sezione provinciale

valutazione per livello di competenza

[il valutatore consulta i descrittivi dei livelli di competenza ed esprime una valutazione per ciascuna delle competenze presenti sulla scheda] ↓

area manageriale	Visione strategica	n
	Pianificazione delle attività e programmazione	n
	Orientamento al risultato	n
	Gestione del cambiamento organizzativo	n
	Leadership	n
	Valorizzazione e sviluppo delle risorse umane	n
	Gestione del clima organizzativo	n
	Capacità di affrontare/risolvere i problemi	n
area trasversale	Monitoraggio e controllo delle attività	n
	Accountability	n
	Coordinamento delle attività e mediazione organizzativa	n
	Orientamento al cliente (interno ed esterno)	n
area specialistica	Normativa di settore (legislativa e tecnica)	n
	Gestione dei dati gestionali del proprio ambito professionale	n
	Progettazione e sviluppo	n
	Condivisione e diffusione delle conoscenze	n
tot.		N

valutazione (%) = N/punteggio massimo

Il valutatore (firma)

il valutato

firma (per accettazione)

firma (per presa visione)

B. dirigente responsabile di unità/staff di direzione regionale e di sezione provinciale

valutazione per livello di competenza

[il valutatore consulta i descrittivi dei livelli di competenza ed esprime una valutazione per ciascuna delle competenze presenti sulla scheda] ↓

area manageriale	Pianificazione delle attività e programmazione	n
	Orientamento al risultato	n
	Gestione del cambiamento organizzativo	n
	Leadership	
	Valorizzazione e sviluppo delle risorse umane	n
	Gestione del clima organizzativo	n
	Capacità di affrontare/risolvere i problemi	n
area trasversale	Innovazione	n
	Monitoraggio e controllo delle attività	v
	Accountability	n
	Coordinamento delle attività e mediazione organizzativa	n
	Orientamento al cliente (interno ed esterno)	n
area specialistica	Normativa di settore (legislativa e tecnica)	n
	Conoscenza del proprio ambito disciplinare	n
	Gestione dei dati tecnici del proprio ambito professionale	n
	Gestione dei dati gestionali del proprio ambito professionale	n
	Progettazione e sviluppo	n
	Condivisione e diffusione delle conoscenze	n
tot.		N

valutazione (%) = N/punteggio massimo

Il valutatore (firma)

il valutato

firma (per accettazione)

firma (per presa visione)

C. dirigente titolare di incarico professionale di alta specializzazione

valutazione per livello di competenza

[il valutatore consulta i descrittivi dei livelli di competenza ed esprime una valutazione per ciascuna delle competenze presenti sulla scheda] ↓

manageria	Orientamento al risultato	n
	Capacità di affrontare/risolvere i problemi	<i>n</i>
area trasversale	Innovazione	<i>n</i>
	Monitoraggio e controllo delle attività	<i>v</i>
	Orientamento al cliente (interno ed esterno)	<i>n</i>
area specialistica	Normativa di settore (legislativa e tecnica)	<i>n</i>
	Conoscenza del proprio ambito disciplinare	<i>n</i>
	Gestione dei dati tecnici del proprio ambito professionale	<i>n</i>
	Gestione dei dati gestionali del proprio ambito professionale	<i>n</i>
	Condivisione e diffusione delle conoscenze	<i>n</i>
tot.		N

valutazione (%) = N/punteggio massimo

Il valutatore (firma)

il valutato

firma (per accettazione)

firma (per presa visione)

C. dirigente titolare di incarico professionale

valutazione per livello di competenza

[il valutatore consulta i descrittivi dei livelli di competenza ed esprime una valutazione per ciascuna delle competenze presenti sulla scheda] ↓

manageria	Orientamento al risultato	n
	Capacità di affrontare/risolvere i problemi	<i>n</i>
area trasversale	Monitoraggio e controllo delle attività	<i>n</i>
	Orientamento al cliente (interno ed esterno)	<i>v</i>
area specialistica	Normativa di settore (legislativa e tecnica)	<i>n</i>
	Conoscenza del proprio ambito disciplinare	<i>n</i>
	Gestione dei dati tecnici del proprio ambito professionale	<i>n</i>
	Gestione dei dati gestionali del proprio ambito professionale	<i>n</i>
	Condivisione e diffusione delle conoscenze	<i>n</i>
tot.		N

valutazione (%) = N/punteggio massimo

Il valutatore (firma)

il valutato

firma (per accettazione)

firma (per presa visione)