



ARPALAZIO

AGENZIA REGIONALE PROTEZIONE AMBIENTALE DEL LAZIO

**CONTRATTO COLLETTIVO INTEGRATIVO AZIENDALE (C.C.I.A.)  
DELLA DIRIGENZA SOTTOSCRITTO IL 09.07.2009.  
MODIFICHE ED INTEGRAZIONI – anno 2013**

Si pubblicano, in sintesi, le modificazioni ed integrazioni apportate al CCIA della dirigenza successivamente alla riunione sindacale del 29.10.2013 (deliberazione n. 12 del 11.02.2014):

- parziali modifiche agli artt. 25 e 26 del CCIA della dirigenza (cfr. doc. 1);
- l'aggiunta, dopo l'art. 26, dell'art. 26 - bis che ripropone integralmente il punto 8 dell'all. 2 del CCIA sottoscritto il 09.07.2009 (cfr. doc. 1);
- l'aggiunta, dopo l'art. 26 - bis, dell'art. 26 - ter che ripropone il punto 9 dell'all. 2 al CCIA sottoscritto il 09.07.2009 (cfr. doc.1);
- abrogazione dell'all. 2 del CCIA 2009 sottoscritto il 09.07.2009, per sopraggiunta e difforme normativa nazionale e regionale di riferimento, e la sostituzione del predetto all. 2 con un nuovo documento (cfr. doc. 2).

Si pubblicano, altresì, integralmente i doc. 1 e 2 sopra richiamati.

**Art. 25 - Organismi collegiali preposti alle verifiche e valutazioni**

1. Gli organismi collegiali preposti alla verifica e valutazione dei dirigenti sono:
  - a) il comitato di verifica aziendale di cui all'articolo 26;
  - b) i collegi tecnici di cui all'articolo 29.

*modificato come segue*

**Art. 25**

1. Gli organismi collegiali preposti alla verifica e valutazione dei dirigenti sono:
  - a) l'Organismo Indipendente di Valutazione e gli altri organismi previsti dal vigente Sistema di misurazione e valutazione della prestazione e dei risultati
  - b) i collegi tecnici di cui all'art. 29

**Art. 26 - Verifica del livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati**

1. La verifica del livello di raggiungimento da parte dei dirigenti di struttura complessa, nonché dei dirigenti degli staff afferenti alla direzione centrale e alle strutture complesse della direzione stessa, degli obiettivi assegnati nonché dei risultati di gestione ai fini del conferimento della retribuzione di risultato è effettuata, in prima istanza, da un comitato di verifica composto dal direttore tecnico, dal direttore amministrativo sulla base degli atti predisposti dalla divisione Pianificazione, sviluppo e controllo interno. La valutazione riguarda:
  - a) la gestione delle risorse assegnate in relazione agli obiettivi concordati e conseguiti;
  - b) l'efficacia dei modelli gestionali adottati per il raggiungimento degli obiettivi annuali;
  - c) ogni altra funzione gestionale espressamente delegata.
2. Qualora il dirigente delle strutture di cui comma 1 non condivida la valutazione del comitato di verifica, può ricorrere in seconda istanza al legale rappresentante dell'Agenzia.
3. La valutazione dei dirigenti afferenti alle strutture complesse, ai fini della corresponsione della quota di retribuzione di risultato, è effettuata, in prima istanza, dai dirigenti delle strutture stesse sulla base degli atti predisposti dalla Divisione Pianificazione sviluppo e controllo interno. Qualora il dirigente non condivida la valutazione del valutatore di prima istanza, può ricorrere, in seconda istanza, al comitato di verifica di cui al comma 1 del presente articolo.
4. La valutazione positiva a norma del presente articolo costituisce presupposto per la corresponsione della quota di retribuzione di risultato spettante.
5. le procedure per la valutazione di cui al presente articolo sono contenute nell'allegato 1 al presente contratto di cui costituisce parte integrante.

*modificato come segue*

**Art. 26**

1. La verifica del livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati riguarda:
  - a) la gestione...
  - b) l'efficacia...
  - c) ogni altra funzione.
2. La valutazione avviene secondo le modalità previste dal vigente Sistema di misurazione e valutazione della prestazione e dei risultati, nel rispetto di quanto disposto dal D. Lgs. 150/2009 e della legge regionale 1/2011. In particolare, la valutazione dei comportamenti organizzativi ai sensi dell'art. 9, c. 2, lett. c e d della LR 1/2011, avviene secondo quanto descritto nell'All. 1.2.



aggiunto

art. 26-bis (già All. 2 "punto 8- Applicazione dei criteri...")

aggiunto

art. 26-ter già All. 2 "punto 9 - Criteri per la definizione..."

modificato come segue

1. Ai fini della valutazione dei risultati conseguiti dai dirigenti si considerano almeno parzialmente conseguiti gli obiettivi la cui percentuale di raggiungimento sia pari o superiore al 51%.  
Si considerano non conseguiti gli obiettivi la cui percentuale di raggiungimento sia inferiore al 51%.  
Si considera positiva la valutazione dei comportamenti organizzativi compresa tra 60% e 100% della valutazione massima prevista.
2. Costituisce valutazione negativa una valutazione complessiva (raggiungimento degli obiettivi \*2/3 + valutazione dei comportamenti organizzativi \*1/3) inferiore a quella corrispondente ad una percentuale di raggiungimento degli obiettivi pari a 51% e ad una valutazione dei comportamenti organizzativi pari al 60%, assumendo pari a 1 il moltiplicatore determinato dalle giornate di assenza eccedenti quelle contrattualmente previste.

Resta invariato il successivo comma 3, riportato di seguito:

3. In caso di valutazione positiva, ai fini del calcolo della quota di risultato, vengono individuate 4 fasce di raggruppamento dei valori di raggiungimento degli obiettivi:

- fascia A: valori compresi tra 96 e 100
- fascia B: valori compresi tra 86 e 95
- fascia C: valori compresi tra 76 e 85
- fascia D: valori compresi tra 51 e 75

Per ciascuna fascia il calcolo della quota sarà effettuato riportando il valore effettivamente conseguito a quello massimo della fascia stessa.



Roma, 29 ottobre 2013

*[Handwritten signature]*

ANPAO - SMA BI *Rome*  
 UIL *Carlo F. ...*  
 ANPO *[Signature]*

*Levi ...*

ALL. 2 verbale COSS DI GENZA  
del 29/10/2013



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

*(Handwritten signatures and stamps)*

The stamp is circular with the text "AGENZIA REGIONALE PROTEZIONE AMBIENTALE DEL LAZIO" around the perimeter and "ARPA LAZIO" in the center.

## 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'Agencia* (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'Agencia 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'Agencia 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**:

<p><b>Manageriale</b> (a)</p>	<p>Insieme integrato di conoscenze e capacità ritenute necessarie ai fini di un comportamento lavorativo e organizzativo efficace nelle attività di direzione e di gestione</p>
<p><b>Trasversale</b> (b)</p>	<p>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"</p>
<p><b>Specialistica</b> (c)</p>	<p>Capacità tecnico-professionali e gestionali che prevedono la conoscenza di norme, metodi, processi, procedure e tecniche legate alle caratteristiche dell'attività svolta</p>

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>
<b>(a.1) Visione strategica</b>	Interpretare i cambiamenti di contesto e proporre, in funzione della loro attuazione, azioni migliorative per l'Agenzia
<b>(a.2) Pianificazione delle attività e programmazione</b>	Impostare, pianificare e organizzare le attività ottimizzando le risorse a disposizione
<b>(a.3) Orientamento al risultato</b>	Riconoscere le priorità e organizzare le risorse disponibili per raggiungere risultati che concorrono alla realizzazione degli obiettivi aziendali
<b>(a.4) Gestione del cambiamento organizzativo</b>	Gestire e promuovere cambiamenti organizzativi, di processo
<b>(a.5) Leadership</b>	Influenzare positivamente i propri collaboratori facendo leva sulla propria competenza e serietà professionale
<b>(a.6) Valorizzazione e sviluppo delle risorse umane</b>	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>(b.1) Innovazione</b>	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>(b.2) Monitoraggio e controllo delle attività</b>	Monitorare l'attività in termini di risultato atteso individuando tempestivamente i correttivi adeguati
<b>(b.3) Accountability</b>	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>(b.4) Coordinamento delle attività e mediazione organizzativa</b>	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>(b.5) Orientamento al cliente (esterno e interno)</b>	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>
<b>(c.1) Normativa di settore (legislativa e tecnica)</b>	Mantenersi costantemente aggiornato sulla normativa relativa ai processi di competenza della propria struttura e applicarla correttamente nel proprio ambito lavorativo
<b>(c.2) Conoscenze del proprio ambito disciplinare</b>	Utilizzare le conoscenze tecniche individuando di volta in volta gli strumenti più opportuni per le finalità richieste dalle attività di propria competenza
<b>(c.3) Gestione dei dati tecnici del proprio ambito professionale</b>	Organizzare ed elaborare dati e informazioni di competenza sotto il profilo sia tecnico sia della comunicazione interna ed esterna







- |  |  |
|--|--|
| <b>(c.4) Gestione dei dati gestionali del proprio ambito professionale</b> | Organizzare ed elaborare dati gestionali a supporto delle scelte organizzative   |
| <b>(c.5) Progettazione e sviluppo</b>                                      | Introdurre nuovi metodi di lavoro per affrontare tematiche specifiche e/o innovative   |
| <b>(c.6) Condivisione e diffusione delle conoscenze</b>                    | 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**

↓	<b>BASE</b>	Il dirigente riconosce e valuta gli impegni presi
	<b>INTERMEDIO</b>	Il dirigente agisce coerentemente con gli impegni presi e attua le soluzioni necessarie
	<b>BUONO</b>	Il dirigente definisce priorità e iniziative indirizzate al raggiungimento del risultato
	<b>ELEVATO</b>	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**

↓	<b>BASE</b>	Il dirigente comprende le necessità di cambiamento del contesto in cui opera e coerentemente modifica (adeguа) i propri comportamenti
	<b>INTERMEDIO</b>	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
	<b>BUONO</b>	Il dirigente individua prassi operative che differiscono dall'esperienza consolidata e che conducono all'individuazione di soluzioni innovative
	<b>ELEVATO</b>	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**

↓	<b>BASE</b>	Il dirigente esercita in modo consapevole e responsabile l'autorità connessa al proprio ruolo
	<b>INTERMEDIO</b>	Il dirigente ottiene il rispetto mediante la stima e l'apprezzamento da parte dei propri collaboratori
	<b>BUONO</b>	Il dirigente fornisce attraverso il proprio comportamento un esempio professionale da seguire
	<b>ELEVATO</b>	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**

↓	<i>BASE</i>	Recepisce e attua le innovazioni tecniche e/o tecnologiche proposte coordinandone l'applicazione all'interno della propria struttura organizzativa
	<i>INTERMEDIO</i>	Adotta le innovazioni tecnico e/o tecnologiche proposte, le coordina ottimizzandone l'applicazione, tenendo conto delle differenti specificità organizzative
	<i>BUONO</i>	Contribuisce attivamente all'individuazione e all'adozione di innovazioni tecniche e/o tecnologiche proponendo revisioni relativamente alle funzioni di sua competenza
	<i>ELEVATO</i>	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**

↓	<i>BASE</i>	Acquisisce le informazioni di riferimento e le rende disponibili per la verifica delle attività
	<i>INTERMEDIO</i>	Verifica criticamente le informazioni di riferimento mediante il confronto e un'adeguata collaborazione
	<i>BUONO</i>	Monitora costantemente l'attività in funzione del risultato atteso, individua gli eventuali elementi di criticità realizzando adeguate azioni correttive
	<i>ELEVATO</i>	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**

↓	<i>BASE</i>	risponde tempestivamente e in maniera esaustiva alle richieste di dati e di informazioni relativi alle funzioni di propria competenza
	<i>INTERMEDIO</i>	predisporre autonomamente i dati e le informazioni relativi alle funzioni di propria competenza
	<i>BUONO</i>	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**

↓	<b>BASE</b>	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
	<b>INTERMEDIO</b>	partecipa alle iniziative di coordinamento con interlocutori esterni all'Agenzia e contribuisce all'applicazione di quanto stabilito a livello organizzativo interno
	<b>BUONO</b>	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
	<b>ELEVATO</b>	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)

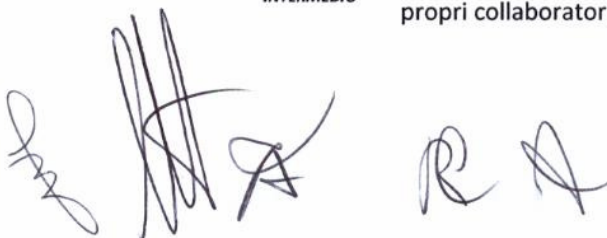
↳ **Interpretare correttamente le esigenze del cliente esterno e interno e attuare i processi necessari per dare ad esse una risposta adeguata**

↓	<b>BASE</b>	ascolta le esigenze del cliente e le approfondisce solo se sollecitato
	<b>INTERMEDIO</b>	ascolta le esigenze del cliente e fornisce possibili risposte
	<b>BUONO</b>	risponde alle esigenze del cliente tempestivamente e prestando attenzione alla qualità della risposta
	<b>ELEVATO</b>	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**

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





**BUONO** 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

**ELEVATO** 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

↓ **BASE** conosce gli strumenti tecnici necessari per svolgere attività con un livello di complessità basso

**INTERMEDIO** utilizza correttamente strumenti tecnici consolidati in situazioni standard (ordinarie)

**BUONO** in situazioni non standard utilizza strumenti tecnici consolidati ma con modalità innovative

**ELEVATO** 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

↓ **BASE** applica gli strumenti di elaborazione (dei dati) disponibili in maniera acritica senza curarsi del loro successivo utilizzo esterno/interno

**INTERMEDIO** utilizza gli strumenti di elaborazione (dei dati) disponibili in maniera appropriata o chiede ai propri collaboratori di utilizzarli valutandone gli effetti prodotti

**BUONO** 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

**ELEVATO** 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

↓ **BASE** 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

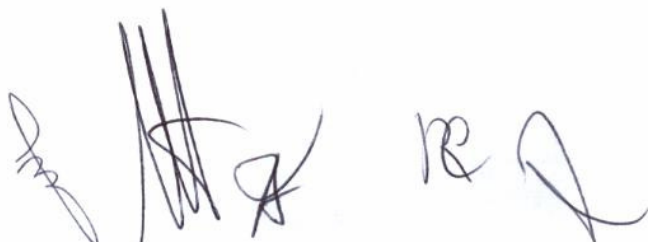
↓	<i>BASE</i>	riconosce la necessità di introdurre nuove metodologie di lavoro solo a fronte di necessità palesi
	<i>INTERMEDIO</i>	promuove l'introduzione di nuove metodologie di lavoro anche a fronte di necessità non palesi
	<i>BUONO</i>	promuove l'introduzione sistematica di nuove metodologie di lavoro 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

*struttura*

DIVISIONE  
UNITÀ  
STAFF

*incarico*

INCARICO PROF.LE DI ALTA SPECIALIZZAZIONE  
INCARICO PROFESSIONALE

**SEZIONE  
PROVINCIALE**

dirigente  
responsabile di

*struttura*

SEZIONE PROVINCIALE (DIRETTORE)  
SERVIZIO  
UNITÀ  
STAFF

*incarico*

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	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	competenza											
	(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	■	■	■				■	■	■		
Trasversale	(a.8) Capacità di affrontare/risolvere i problemi	■	■	■	■			■	■	■	■	■
	(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 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	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	competenza																				
	(a.1) Visione strategica	✓ [1-4]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	
	(a.2) Pianificazione delle attività	✓ [1-4]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	
	(a.3) Orientamento al risultato	✓ [1-4]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	
	(a.4) Gestione del cambiamento organizzativo	✓ [1-4]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	
	(a.5) Leadership	✓ [1-4]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]
	(a.6) Valorizzazione e sviluppo delle risorse umane	✓ [1-4]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]
	(a.7) Gestione del clima organizzativo	✓ [1-4]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]
	(a.8) Capacità di affrontare/risolvere i problemi	✓ [1-4]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]
	(b.1) Innovazione	✓ [1-4]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]
Trasversale	(b.2) Monitoraggio e controllo delle attività	✓ [1-4]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	
	(b.3) Accountability	✓ [1-4]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	
	(b.4) Coordinamento delle attività e mediazione organizzativa	✓ [1-4]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	
	(b.5) Orientamento al cliente (esterno e interno)	✓ [1-4]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [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]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	
	(c.2) Conoscenze del proprio ambito disciplinare	✓ [1-4]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	
	(c.3) Gestione dei dati tecnici del proprio ambito professionale	✓ [1-4]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	
	(c.4) Gestione dei dati gestionali del proprio ambito professionale	✓ [1-4]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	
	(c.5) Progettazione e sviluppo	✓ [1-4]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	
	(c.6) Condivisione e diffusione delle conoscenze	✓ [1-4]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]	✓ [1-3]
punteggio (max)		64	56	56	30	27	64	64	56	30	27	64	64	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	<b>Visione strategica</b>	<i>n</i>
	<b>Pianificazione delle attività e programmazione</b>	<i>n</i>
	<b>Orientamento al risultato</b>	<i>n</i>
	<b>Gestione del cambiamento organizzativo</b>	<i>n</i>
	<b>Leadership</b>	<i>n</i>
	<b>Valorizzazione e sviluppo delle risorse umane</b>	<i>n</i>
	<b>Gestione del clima organizzativo</b>	<i>n</i>
	<b>Capacità di affrontare/risolvere i problemi</b>	<i>n</i>
area trasversale	<b>Monitoraggio e controllo delle attività</b>	<i>n</i>
	<b>Accountability</b>	<i>n</i>
	<b>Coordinamento delle attività e mediazione organizzativa</b>	<i>n</i>
	<b>Orientamento al cliente (interno ed esterno)</b>	<i>n</i>
area specialistica	<b>Normativa di settore (legislativa e tecnica)</b>	<i>n</i>
	<b>Gestione dei dati gestionali del proprio ambito professionale</b>	<i>n</i>
	<b>Progettazione e sviluppo</b>	<i>n</i>
	<b>Condivisione e diffusione delle conoscenze</b>	<i>n</i>
<b>tot.</b>		<b><i>N</i></b>

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

**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] ↓

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

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

**valutazione (%) = N/punteggio massimo**

Il valutatore (firma)

il valutato

firma (per accettazione)

firma (per presa visione)



