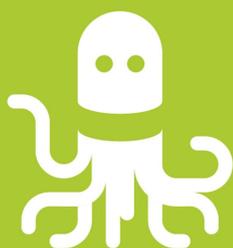




LINEE GUIDA

Profilo "tipo", conoscenze e competenze specifiche dei soggetti che intervengono nel sistema di prevenzione della corruzione



AREA DI LAVORO COMUNE
**COMPETENZE PER LA PREVENZIONE
DELLA CORRUZIONE**

CENTRO DI
COMPETENZA

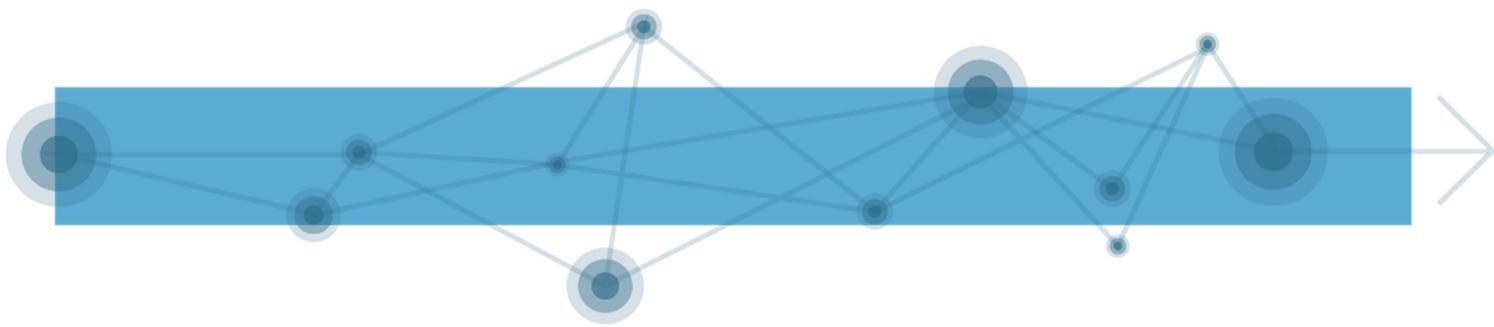


ANAC
Autorità Nazionale Anticorruzione

LUG
2016

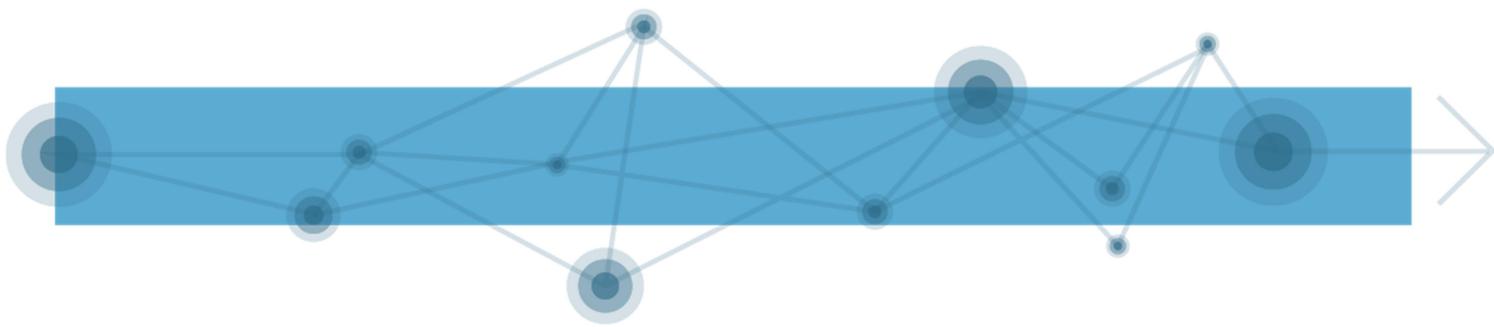


COMITATO DI PILOTAGGIO

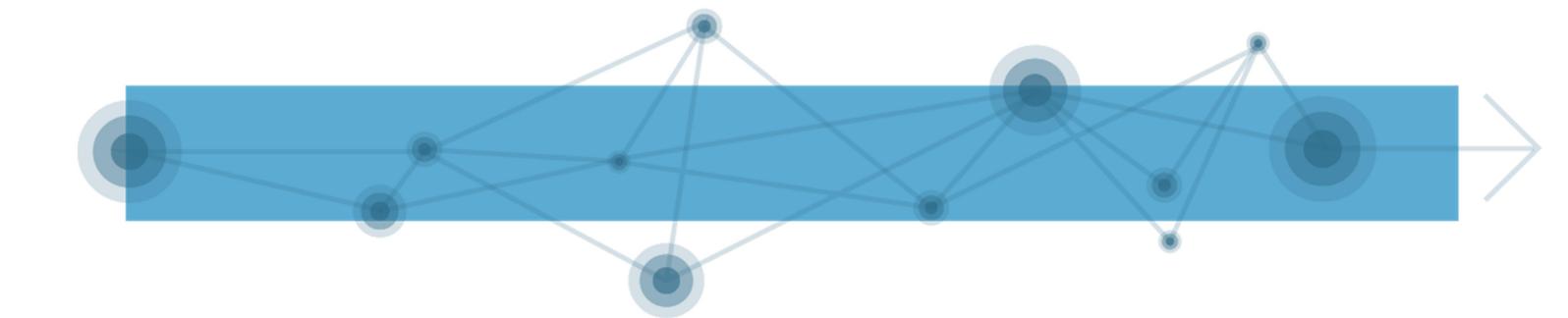


Sommario

| | | |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 | Introduzione e scopo del documento | 3 |
| 1.1 | Background teorico di riferimento..... | 3 |
| 1.2 | La metodologia di lavoro | 5 |
| 1.3 | I risultati ottenuti..... | 6 |
| 2 | Allegato 1 - Elenco degli attori chiave del sistema di prevenzione della Corruzione e del processo di gestione e controllo dei fondi strutturali e di investimento europei | 8 |
| 3 | Allegato 2 - Schede degli attori chiave del sistema di prevenzione della Corruzione e del processo di gestione e controllo dei fondi strutturali e di investimento europei | 9 |
| 3.1 | Organo di indirizzo politico amministrativo | 9 |
| 3.2 | Responsabile per la Prevenzione della Corruzione..... | 10 |
| 3.3 | Componente della Struttura di Supporto al Responsabile per la Prevenzione della Corruzione..... | 16 |
| 3.4 | Referente..... | 20 |
| 3.5 | Dirigente..... | 24 |
| 3.6 | Dipendente..... | 27 |
| 3.7 | Organismo Indipendente di Valutazione..... | 30 |
| 3.8 | Organismo di vigilanza..... | 33 |
| 3.9 | Autorità di Gestione - Responsabile | 36 |
| 3.10 | Autorità di Gestione - Responsabile per asse/settore/obiettivo | 41 |
| 3.11 | Autorità di gestione - Responsabile controllo di primo livello..... | 44 |
| 3.12 | Organismo intermedio | 47 |
| 3.13 | Autorità di certificazione - Responsabile..... | 49 |
| 3.14 | Autorità di certificazione - Componente struttura di supporto | 52 |
| 3.15 | Autorità di audit - Responsabile | 54 |
| 3.16 | Autorità di audit - Componente della struttura di supporto | 57 |
| 4 | Allegato 3 - Catalogo delle competenze comportamentali | 60 |
| 4.1 | Pensiero ideativo..... | 60 |
| 4.2 | Sviluppo e trasferimento del sapere..... | 62 |
| 4.3 | Tensione al risultato | 63 |
| 4.4 | Iniziativa..... | 65 |
| 4.5 | Orientamento all'altro..... | 66 |



| | | |
|------|-----------------------------------------------|----|
| 4.6 | Persuasività | 67 |
| 4.7 | Flessibilità..... | 68 |
| 4.8 | Integrità e coerenza..... | 69 |
| 4.9 | Sicurezza di sé..... | 70 |
| 4.10 | Empowerment e sviluppo dei collaboratori..... | 71 |
| 4.11 | Assertività..... | 72 |
| 4.12 | Team leadership | 73 |
| 4.13 | Impegno verso l'organizzazione..... | 74 |
| 4.14 | Accuratezza e qualità | 75 |



1 INTRODUZIONE E SCOPO DEL DOCUMENTO

Il presente documento costituisce la versione estesa di un documento sintetico che verrà predisposto dal gruppo interno all'area di lavoro comune "Competenze per la prevenzione della corruzione", al fine di evidenziare i tratti salienti del presente documento assicurando l'omogeneità, nella forma, con i lavori delle altre aree.

Secondo quanto emerso nei monitoraggi effettuati dall'ANAC sui Piani Triennali per la Prevenzione della Corruzione, la messa in atto della strategia decentrata di prevenzione della corruzione, negli anni di prima attuazione della L. 190/2012, ha messo in evidenza alcuni aspetti critici.

Le motivazioni di tali criticità pur essendo differenti e di diversa natura, trovano nella necessità di passare dalla logica del mero adempimento burocratico alla cultura del risultato il loro *fil rouge*. In tal senso, infatti, occorre pensare alla prevenzione della corruzione in termini strategici e programmatici, ossia come complesso di interventi che non si limiti alla mera stesura dei documenti prescritti dalla norma, ma che promuova una maggiore efficacia ed efficienza e sia capace, quindi, di incidere sui comportamenti e le azioni a livello organizzativo e individuale.

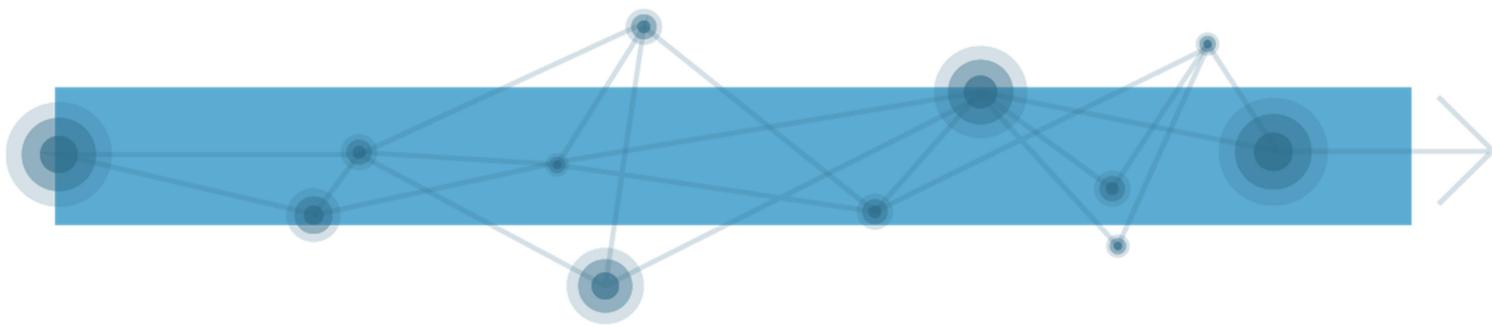
In questi termini, quindi, l'adeguata ed efficace attuazione degli interventi e degli strumenti di prevenzione della corruzione basati su una logica "decentrata" - ossia sulla responsabilizzazione e il ruolo attivo delle singole amministrazioni - richiede due condizioni fondamentali: primo, è necessario che i diversi attori del sistema decentrato (organi di indirizzo politico-amministrativo, RPC, referenti, dirigenti, dipendenti, ecc.) abbiano chiaro il proprio ruolo all'interno del sistema; secondo, ogni attore del sistema deve possedere un "nucleo" di conoscenze tecniche e di competenze adeguato alle caratteristiche del ruolo svolto.

Stanti queste premesse, lo scopo del presente documento è quello di definire gli standard minimi di competenza dei Responsabili e dei soggetti coinvolti, all'interno di ciascuna amministrazione, nella prevenzione della corruzione, partendo dal presupposto che una logica di apprendimento continuo e di miglioramento delle conoscenze e competenze degli individui chiamati a coordinare e a partecipare a tale processo possa portare alla più efficace attuazione degli strumenti di prevenzione della corruzione.

1.1 BACKGROUND TEORICO DI RIFERIMENTO

Il presupposto su cui si basa il presente lavoro è, quindi, che l'efficacia nell'attuazione degli strumenti di prevenzione della corruzione dipenda, almeno in parte, da fattori di tipo organizzativo posto che, nelle Pubbliche Amministrazioni, il fattore organizzativo più rilevante sono le "persone" (personale, risorse umane o capitale umano).

L'approccio teorico di riferimento è quello basato sulle **competenze** (McClelland 1973 e 1985, Boyatzis 1982, Spencer & Spencer 1993). In particolare, partendo dal contributo di McClelland, che focalizza l'attenzione



sulla motivazione quale variabile capace di incidere sulla performance degli individui, il concetto di competenza viene definito come quella *"caratteristica intrinseca di un individuo e causalmente correlata a una prestazione efficace o superiore nella mansione"* (Boyatzis 1982) o, ancora, come l'insieme delle *"caratteristiche intrinseche di un individuo, che sono causalmente correlate a una performance, riferita a un criterio, efficace o superiore nella mansione svolta"* (Spencer & Spencer 1993).

In altre parole, le *"competenze"* non sono altro che le caratteristiche personali degli individui che, combinate assieme ad altre, possono dar luogo a un risultato positivo nel contesto specifico di riferimento (che, nell'ambito del presente documento, è la prevenzione della corruzione).

In generale ci sono cinque modalità con cui le competenze si possono presentare:

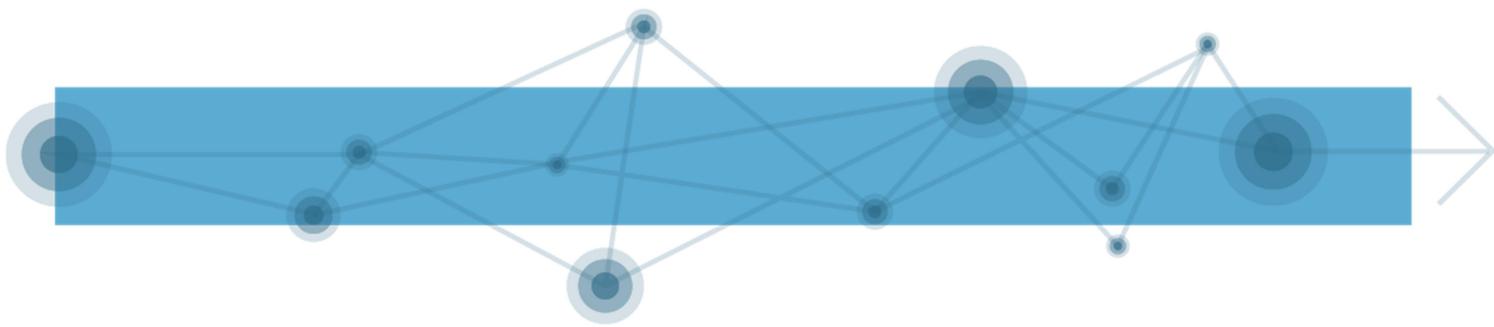
- **motivazioni:** schemi mentali, bisogni e spinte interiori che guidano, dirigono e selezionano il comportamento di una persona verso certi scopi e certe azioni e lo allontanano da altri (ciò che un soggetto costantemente pensa o desidera, e che guida e dirige il suo comportamento)
- **tratti:** caratteristiche fisiche e reazioni costanti a situazioni o informazioni
- **concetto di sé:** atteggiamenti, valori, l'immagine di sé di una persona
- **conoscenza:** informazioni e nozioni di cui una persona dispone su un campo specifico
- **capacità o skill:** abilità di compiere un certo compito fisico o mentale.

L'approccio per competenze, quindi, sottolinea il nesso logico tra le caratteristiche intrinseche degli individui e la messa in atto di un'azione (che si lega ad un comportamento specifico di un individuo) che porta ad un livello definito di performance.

Secondo Boyatzis (1982), infatti, il modello delle competenze si compone di una pluralità di elementi, ossia:

- **Le caratteristiche del job (posizione di lavoro)**, intese come l'insieme delle responsabilità, delle funzioni e dei compiti che l'organizzazione si attende che vengano assunte dalla persona che occupa una determinata posizione di lavoro (in altre parole, cosa l'organizzazione si attende che una persona faccia nello svolgimento del proprio lavoro)
- **L'ambiente organizzativo**, che si riferisce sia al contesto generale esterno (legislazione, risorse) sia all'insieme specifico di funzioni svolte e servizi erogati dall'organizzazione e, infine, all'insieme degli *stakeholder*
- **Le competenze individuali** che, come definito in precedenza, rappresentano le caratteristiche intrinseche di un individuo che sono causalmente correlate a una prestazione efficace o superiore nella mansione.

In base a tale approccio, quindi, si ritiene che le migliori performance si verificano quando le competenze degli individui sono coerenti con la posizione di lavoro e le caratteristiche dell'ambiente organizzativo (Boyatzis, 1982). Viste le diverse modalità con cui le competenze si possono manifestare, appare preferibile limitare l'attenzione ad un concetto di competenze collegato a elementi riscontrabili o, più precisamente,



direttamente osservabili nelle realtà lavorative, focalizzando l'attenzione sulle "conoscenze" e sulle "capacità" (skills).

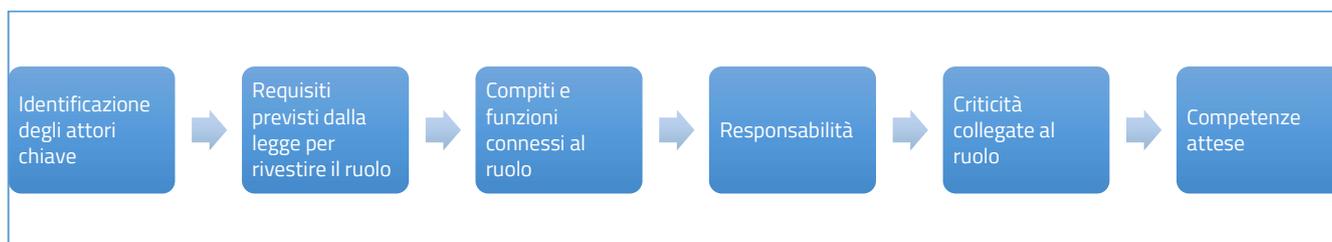
Calando nella realtà in esame l'approccio per competenze, è possibile affermare che l'efficacia nell'attuazione degli strumenti di prevenzione (performance, nel modello teorico) dipende dalla capacità di allineare, per ogni soggetto che interviene nel sistema di prevenzione della corruzione, le competenze (conoscenze e skills) alle caratteristiche dell'ambiente organizzativo (settore, funzioni e servizi dell'ente, stakeholder) e ai contenuti del job (responsabilità, funzioni, compiti).

1.2 LA METODOLOGIA DI LAVORO

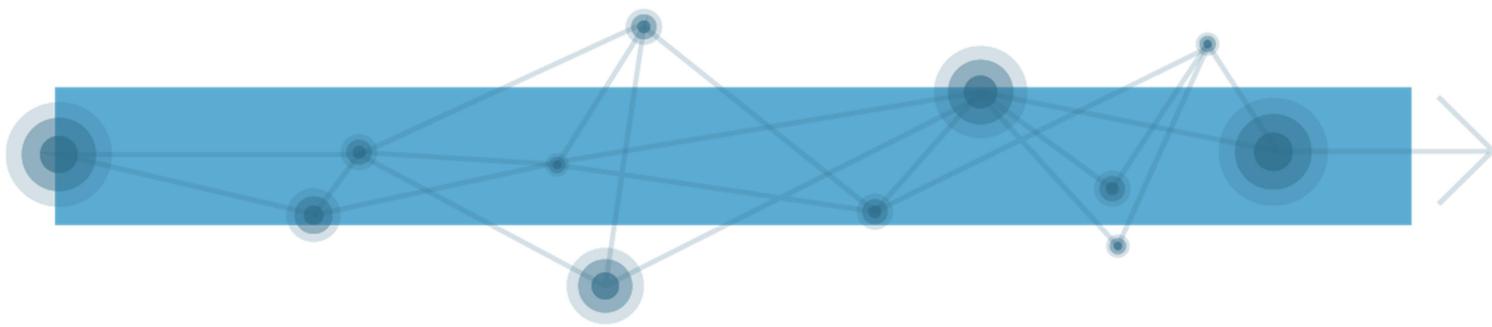
La metodologia di lavoro sviluppata ai fini del presente progetto si articola in un complesso di strumenti volti alla definizione di un insieme di **competenze** riferite ai ruoli chiave nell'ambito del sistema di prevenzione della corruzione, seguendo l'approccio, delineato in precedenza, per competenze alla gestione delle risorse umane (McClelland 1973 e 1985, Boyatzis 1982, Spencer & Spencer 1993), che è volto a individuare e rilevare le caratteristiche dei soggetti (capacità, conoscenze, valori e ruolo sociale, immagine di sé, tratti, motivazioni) che consentono loro di raggiungere un elevato livello di efficacia in termini di attuazione degli strumenti di prevenzione della corruzione; tali caratteristiche si concretizzano in comportamenti organizzativi osservabili che generano risultati misurabili.

Nel dettaglio, il punto di partenza del progetto è costituito dall'identificazione dei ruoli organizzativi (attori chiave) del sistema di prevenzione della corruzione. Il punto di arrivo del progetto è rappresentato dall'individuazione e definizione di un profilo di competenze attese per tali attori. Le fasi intermedie sono costituite da: l'identificazione dei requisiti previsti dalla legge per la copertura di un determinato ruolo organizzativo; la descrizione dei compiti e delle funzioni connesse al ruolo; la descrizione delle responsabilità; la messa a fuoco delle criticità.

Figura 1: Fasi del progetto



La Figura 1 riassume le fasi principali del progetto.



Lo sviluppo degli elementi indicati nella figura precedente è stato elaborato attivando un insieme di fonti di diverso tipo secondo una logica di integrazione e aggiustamento continuo.

In particolare, per ognuno degli elementi indicati in Figura 1, si è proceduto all'identificazione delle variabili in esame attraverso:

- **Preventiva analisi documentale:**
 - della norma, dei riferimenti metodologici redatti dagli attori istituzionali coinvolti nel processo (tra cui Circolari, Linee Guida, Determinazioni del Dipartimento della Funzione Pubblica, ANAC, etc.) al fine di rilevare i requisiti previsti dalla legge per rivestire il ruolo, compiti e funzioni connessi al ruolo, le responsabilità specifiche e le eventuali criticità
 - dei dizionari delle competenze utilizzati dalle Pubbliche Amministrazioni italiane al fine di rilevare i comportamenti attesi per ciascun ruolo rilevato.
- **Compilazione delle schede di rilevazione**, da parte dei soggetti partecipanti al tavolo di lavoro al fine di rilevare, anche su base esperienziale, i requisiti previsti dalla legge per rivestire il ruolo, compiti e funzioni connessi al ruolo, le responsabilità specifiche e le criticità e le competenze attese per ciascun ruolo
- **Integrazione delle sopraccitate fonti** e successiva revisione e aggiustamento.

Tale approccio ha consentito di ottenere una migliore comprensione dell'ambito analizzato, delle caratteristiche dei soggetti operanti al suo interno e della tipologia di rapporti che si instaurano fra di loro, nonché dei profili professionali esistenti ed emergenti.

1.3 I RISULTATI OTTENUTI

Le schede allegate costituiscono le risultanze del lavoro realizzato all'interno dell'Area di Lavoro Comune "Competenze per la prevenzione della corruzione".

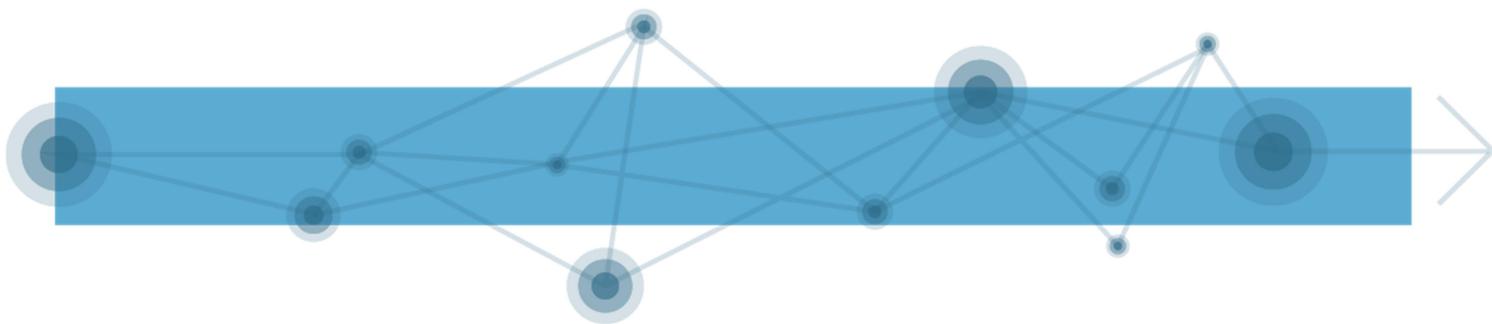
In particolare sono stati identificati gli attori chiave del sistema di prevenzione della Corruzione e del processo di gestione e controllo dei fondi strutturali e di investimento europei (*Allegato 1*). Questi ultimi risultano fondamentali nel processo in quanto rappresentano gli attori chiamati a strutturare, per il tramite della programmazione regionale operativa, gli interventi finalizzati allo sviluppo delle conoscenze e delle competenze necessarie a:

- realizzare, internamente, un efficace processo di gestione del rischio
- accrescere il proprio ruolo guida nel territorio di riferimento.

Sono, poi, state predisposte delle schede (*Allegato 2*) per ciascuno dei ruoli chiave del sistema di prevenzione della corruzione e del processo di gestione e controllo dei fondi strutturali e di investimento europei.

Per ciascun ruolo, la scheda riporta le informazioni relative a:

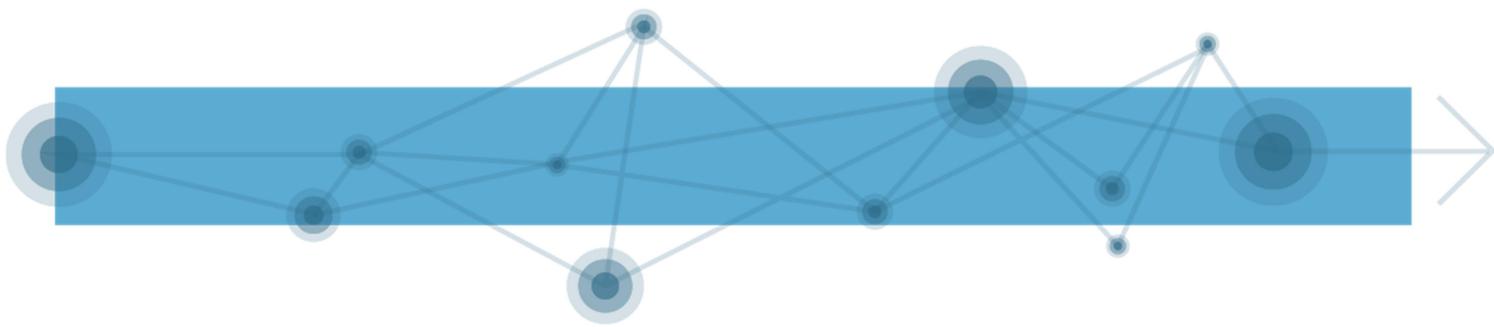
- requisiti previsti dalla legge



- compiti e funzioni
- responsabilità
- criticità connesse alla posizione
- competenze attese.

identificate attraverso la metodologia precedentemente esplicitata.

L'*Allegato 3*, invece, contiene il dizionario complessivo delle competenze comportamentali attese per tutti i ruoli identificati.



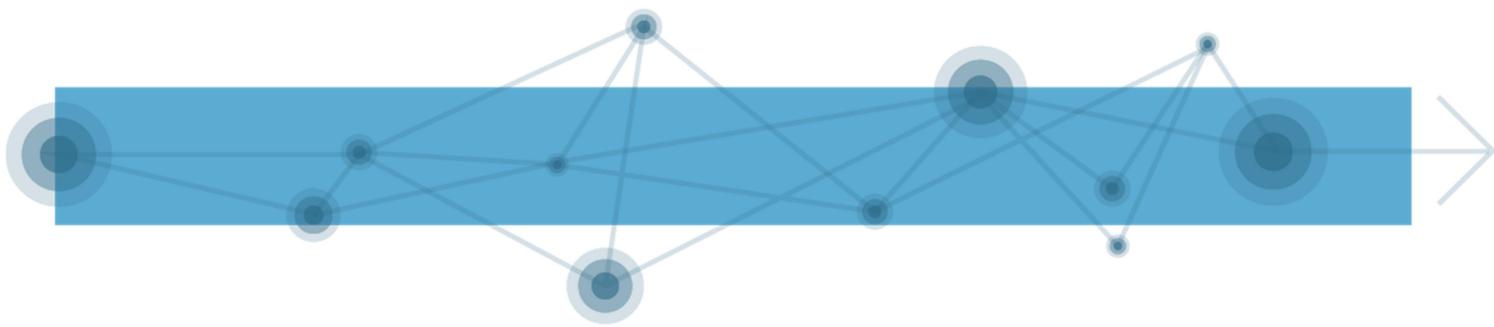
2 ALLEGATO 1 - ELENCO DEGLI ATTORI CHIAVE DEL SISTEMA DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DEL PROCESSO DI GESTIONE E CONTROLLO DEI FONDI STRUTTURALI E DI INVESTIMENTO EUROPEI

Tabella A: Attori chiave del sistema di prevenzione della corruzione

| Attore | | Livello di priorità (alto, medio, basso) |
|--------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| 1 | Responsabile della Prevenzione della corruzione (RPC) | alto |
| 2 | Componente della struttura di supporto al RPC | alto |
| 3 | Referente per la prevenzione della corruzione | alto |
| 4 | Dirigenti | alto |
| 5 | Dipendenti | medio |
| 6 | OIV/Nuclei di Valutazione | medio |
| 7 | Organismo di Vigilanza | medio |

Tabella B: Attori chiave del processo di gestione e controllo dei fondi strutturali e di investimento europei

| Attore | | Livello di priorità (alto, medio, basso) |
|--------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| 1 | Autorità di gestione- responsabile | alto |
| 2 | Autorità di gestione- responsabili per settore/asse/obiettivo | medio |
| 3 | Autorità di gestione- responsabile controllo di primo livello | alto |
| 4 | Organismo intermedio- responsabile | medio |
| 5 | Autorità di certificazione- responsabile | alto |
| 6 | Autorità di certificazione- componente struttura di supporto | medio |
| 7 | Autorità di audit- responsabile | alto |
| 8 | Autorità di audit- componente struttura di supporto | medio |



3 ALLEGATO 2 - SCHEDE DEGLI ATTORI CHIAVE DEL SISTEMA DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DEL PROCESSO DI GESTIONE E CONTROLLO DEI FONDI STRUTTURALI E DI INVESTIMENTO EUROPEI

3.1 ORGANO DI INDIRIZZO POLITICO AMMINISTRATIVO

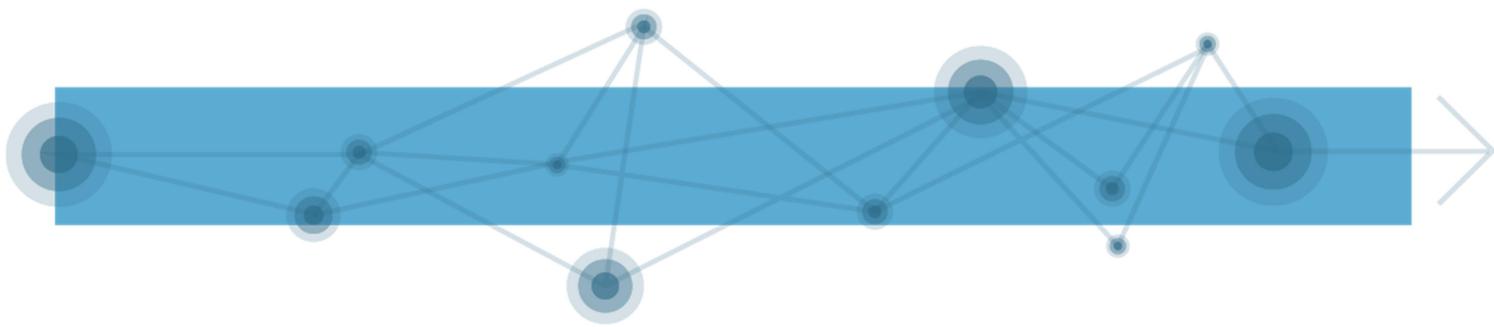
Tra gli attori chiave del sistema di prevenzione della corruzione, si menziona l'Organo di indirizzo politico amministrativo.

In primo luogo, occorre precisare che, nonostante la sua importanza e rilevanza nel sistema decentrato di prevenzione della corruzione giacché chiamato a nominare il Responsabile per la Prevenzione della Corruzione (RPC), ad adottare il Codice di comportamento dei dipendenti, il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione (PTPC), nonché tutti gli atti di indirizzo di carattere generale, siano essi direttamente o indirettamente finalizzati alla prevenzione della corruzione si è ritenuto, in questa sede e date le peculiarità del ruolo e delle responsabilità in capo ad esso, non considerare tale attore in termini di sviluppo delle competenze.

Si è ritenuto, tuttavia, fondamentale ribadire l'importanza al fine di accrescere la consapevolezza di tutti gli attori del sistema sul proprio ruolo.

In particolare, con riferimento all'Organo di indirizzo politico amministrativo, l'aggiornamento 2015 al Piano Nazionale Anticorruzione attribuisce una delle motivazioni della scarsa qualità dei PTPC e della insufficiente individuazione delle misure di prevenzione al "*ridotto coinvolgimento dei componenti degli organi di indirizzo della politica*"; coinvolgimento che si rende necessario al fine di una più consapevole, perché maturata nel tempo e con la partecipazione al processo di formazione, adozione del PTPC.

Aggiunge particolare enfasi al tema il nuovo Piano Nazionale Anticorruzione che, pur nella sua versione non definitiva, raccomanda "*agli organi di indirizzo di prestare particolare attenzione alla individuazione di detti obiettivi nella logica di una effettiva e consapevole partecipazione alla costruzione del sistema di prevenzione*", la cui mancanza può "*configurare un elemento fondamentale ai fini della irrogazione delle sanzioni di cui all'art. 19, co. 5, lett. b) del D.L. 90/2014*".



3.2 RESPONSABILE PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

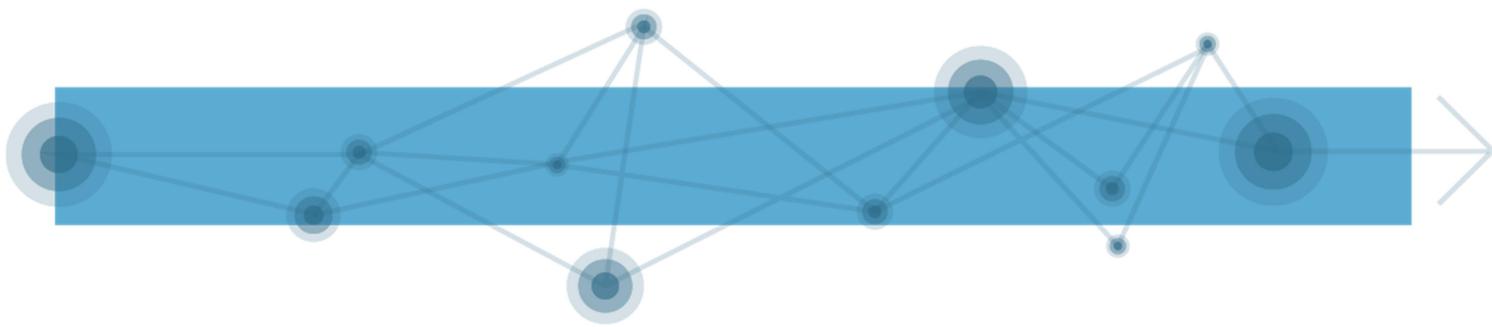
3.2.1 Requisiti previsti dalla legge

- **Dirigente amministrativo di ruolo di prima fascia in servizio** (nelle amministrazioni in cui l'ordinamento non prevede un'articolazione del ruolo in fasce, la scelta ricade su un dirigente appartenente al ruolo, che sia titolare di incarico di ufficio dirigenziale generale ovvero articolato al suo interno in strutture organizzative dirigenziali di secondo livello) o **Segretario** (o altra figura adeguatamente comunicata e motivata) nel caso di *Enti Locali*
- Preferibilmente **dirigenti titolari di ufficio**, anziché dirigenti con incarico di studio e consulenza
- Dirigente scelto tra quelli **con incarico relativamente stabile**
- La nomina di un *dirigente esterno o di un dipendente con qualifica non dirigenziale* deve essere considerata come una assoluta *eccezione*, da motivare adeguatamente in base alla dimostrata assenza di soggetti aventi i requisiti previsti dalla legge
- Non deve essere un dirigente titolare di ufficio esposto maggiormente a rischio corruzione
- Non deve essere un dirigente titolare di ufficio di diretta collaborazione con l'organo di indirizzo politico e amministrativo
- Non deve essere un dirigente che in passato è stato destinatario di provvedimenti giudiziari e/o provvedimenti disciplinari
- Non deve essere il dirigente responsabile dell'Ufficio Procedimenti Disciplinari
- Il RPC deve svolgere le proprie funzioni in posizione di indipendenza dall'organo di indirizzo politico e di non subordinazione rispetto ad una struttura organizzativa. Tale posizione che deve potersi evincere anche dall'organigramma (es. posizione di **staff** rispetto all'organo di vertice politico-amministrativo o altra soluzione organizzativa adeguata).

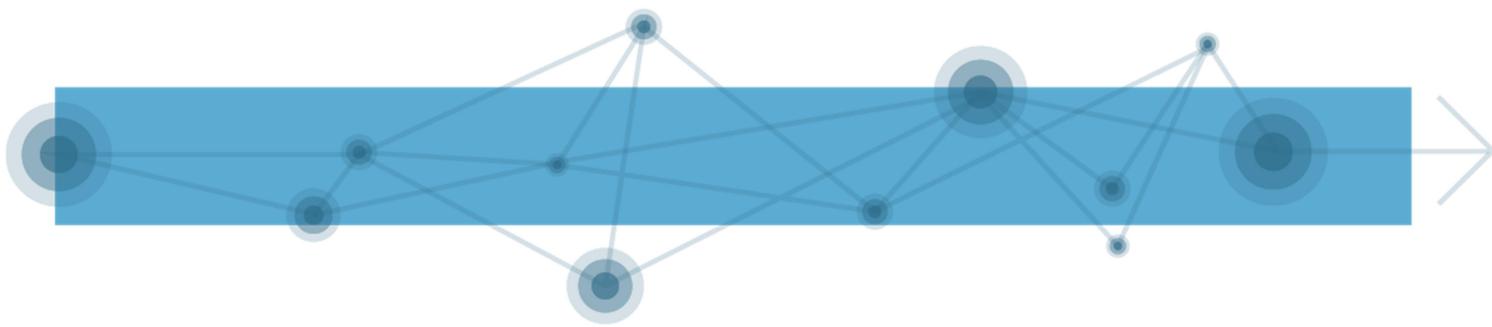
3.2.2 Compiti e funzioni

Il Responsabile per la Prevenzione della Corruzione (RPC):

- elabora la proposta del PTPC, frutto di un dinamico e strutturato coinvolgimento degli stakeholder interni (organo di indirizzo politico amministrativo, referenti, struttura di supporto, dirigenti, personale) ed esterni (associazioni impegnate sul territorio nella promozione della legalità, associazioni di categoria e imprenditoriali, cittadini)
- definisce le procedure appropriate per selezionare e formare i dipendenti destinati ad operare nelle aree a rischio corruzione
- coordina e verifica l'efficace attuazione del Piano e la sua idoneità, anche in risposta alle valutazioni sul rischio corruttivo
- propone modifiche al Piano in caso di accertamenti di significative violazioni o di mutamenti dell'organizzazione



- verifica, d'intesa con il dirigente competente e Referente, l'effettiva rotazione degli incarichi negli uffici preposti allo svolgimento delle attività nel cui ambito è elevato il rischio corruzione
- individua, con il supporto dei Referenti della prevenzione della corruzione, il personale da inserire nei percorsi di formazione sui temi dell'etica e della legalità
- vigila sul rispetto delle norme in materia di inconferibilità e incompatibilità
- elabora, entro i termini stabiliti dall'ANAC, una relazione annuale sui risultati dell'attività svolta per contrastare corruzione e illegalità recante i risultati dell'attività svolta e ne assicura la relativa pubblicazione sul sito web dell'amministrazione
- cura la diffusione della conoscenza dei Codici di comportamento nell'amministrazione, il monitoraggio annuale della loro attuazione, la pubblicazione sul sito istituzionale e la comunicazione all'ANAC dei risultati del monitoraggio
- riferisce la propria attività all'organo di indirizzo politico ogni qual volta esso ne faccia richiesta
- verifica l'effettuazione del monitoraggio sul rispetto dei tempi dei procedimenti amministrativi da parte dei responsabili dei singoli procedimenti
- ove, nello svolgimento della sua attività riscontri dei fatti che possono presentare una rilevanza disciplinare, informa tempestivamente il dirigente preposto all'ufficio in cui il dipendente è inserito nonché all'ufficio procedimenti disciplinari affinché possa essere avviata con tempestività l'azione disciplinare
- nel caso in cui riscontri fatti che possono dar luogo a responsabilità amministrativa, presenta tempestiva denuncia alla competente procura della Corte dei conti affinché venga accertato l'eventuale danno erariale
- nel caso in cui venga a conoscenza di fatti che costituiscano notizia di reato procede a denunciarne l'esistenza alla Procura della Repubblica o a un ufficiale di polizia giudiziaria con le modalità previste dalla legge (articolo 331 c.p.p.) e ne dà tempestiva notizia all'ANAC
- può richiedere ai Referenti della prevenzione della Corruzione informazioni circa i fatti o situazioni avvenute presso la specifica struttura organizzativa
- gestisce i rapporti con la rete interna dei Referenti (ad esempio, trasferisce conoscenze apprese durante eventi formativi; predispone le modalità operative più idonee affinché ci sia, tra le due tipologie di figure, un efficace raccordo e comunicazione)
- può verificare e chiedere delucidazioni per iscritto e verbalmente a tutti i dipendenti su comportamenti che possono intaccare anche solo potenzialmente corruzione e illegalità
- può richiedere ai dipendenti che hanno istruito un procedimento di fornire motivazione per iscritto circa le circostanze di fatto e di diritto che sottendono all'adozione del provvedimento finale
- promuove la trasparenza e l'integrità, in qualità di Responsabile della Trasparenza
- interagisce con l'ANAC in relazione agli adempimenti attuativi della Legge 190/2012, D.Lgs. 33/2013 e D.Lgs. 39/2013
- al fine di assicurare l'effettivo inserimento dei dati nell'Anagrafe Unica delle Stazioni Appaltanti (AUSA), il RPC è tenuto a sollecitare l'individuazione del soggetto preposto all'iscrizione e all'aggiornamento dei dati e a indicarne il nome all'interno del PTPC



- emana direttive per l'uniforme e corretta attuazione degli obblighi di pubblicazione di dati, documenti e informazioni
- effettua l'istruttoria delle istanze di Whistleblowing
- partecipa ai Gruppi di lavoro dei RPC delle Regioni e Province autonome.

Il RPC svolge le suddette funzioni in condizioni di indipendenza dall'organo politico e in modo imparziale.

3.2.3 Responsabilità

- **Responsabilità dirigenziale:** nel caso di mancata predisposizione del Piano e di mancata adozione delle procedure per la selezione e la formazione dei dipendenti da parte del Responsabile della prevenzione della corruzione
- **Responsabilità dirigenziale:** nel caso di ripetute violazioni delle misure di prevenzione previste dal Piano salvo che provi di avere comunicato agli uffici le misure da adottare e le relative modalità e di avere vigilato sull'osservanza del Piano
- **Responsabilità dirigenziale:** nel caso in cui il Responsabile non diffonda e non pubblichi il codice di comportamento dell'Amministrazione
- **Responsabilità dirigenziale, disciplinare e amministrativa** nel caso in cui venga commesso, all'interno dell'organizzazione, un reato di corruzione accertato con sentenza passata in giudicato, a meno che il RPC non provi di aver predisposto, prima della commissione del fatto, il Piano e di aver adottato le procedure per la selezione e la formazione dei dipendenti e di aver vigilato sul funzionamento e sull'osservanza del Piano
- **Responsabilità disciplinare** per omesso controllo
- **Responsabilità disciplinare e per danno all'immagine dell'amministrazione,** in caso di violazione degli obblighi di trasparenza (qualora la figura del RPC coincida con il Responsabile della Trasparenza).

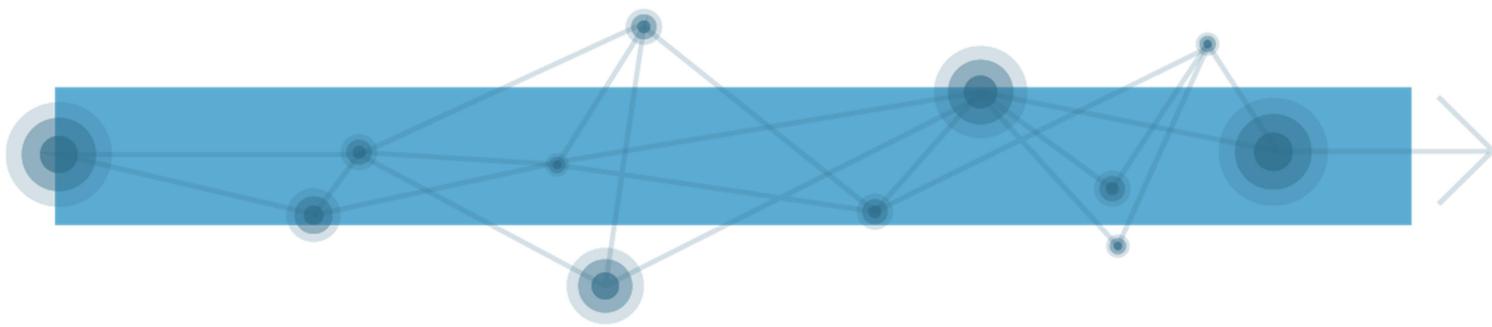
3.2.4 Criticità connesse alla posizione

Criticità di carattere "soggettivo"

- Resistenza/diffidenza nei confronti del cambiamento
- Cultura dell'adempimento burocratico anziché del risultato
- Attività in materia di prevenzione della corruzione vista come ostacolo/aggravio per le funzioni operative di linea
- Retaggio culturale (es. diffidenza verso nuovi istituti come Whistleblowing).

Criticità di carattere "oggettivo/organizzativo"

- Scarsa collaborazione dell'organizzazione a fornire dati e informazioni (Dirigenti; Referenti; ecc.)
- **Scarsa legittimazione derivante dall'organo di vertice politico-amministrativo**



- **Scarsa indipendenza rispetto all'organo di vertice politico-amministrativo**
- **Mancanza di una corretta attribuzione di poteri necessari per incidere in maniera efficace sull'organizzazione**
- Insufficiente livello quali-quantitativo dei dati relativi all'analisi, identificazione e valutazione dei rischi forniti dalle strutture organizzative
- Insufficiente dotazione di risorse umane e strumentali
- Criticità nel monitoraggio dell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente
- Criticità nella rilevazione quantitativa degli accessi e del livello di soddisfazione degli utenti sulla pubblicazione dei dati nella sezione del sito istituzionale "Amministrazione Trasparente"
- Criticità nel monitoraggio sulla compiuta attuazione delle misure anticorruzione previste nel PTPC
- Criticità a seguito della sovrapposizione delle funzioni di RPC e Responsabile per la trasparenza con altre numerosissime funzioni istituzionali
- Scarsa condivisione degli obiettivi di prevenzione della corruzione da parte della struttura operativa
- Delimitazione/codificazione dei confini e degli ambiti di azione del RPC all'interno dell'Ente e nel rapporto con soggetti esterni (es. società partecipate ed enti controllati)
- Difficoltà di mantenere la terzietà nell'esercizio delle funzioni di vigilanza e controllo.

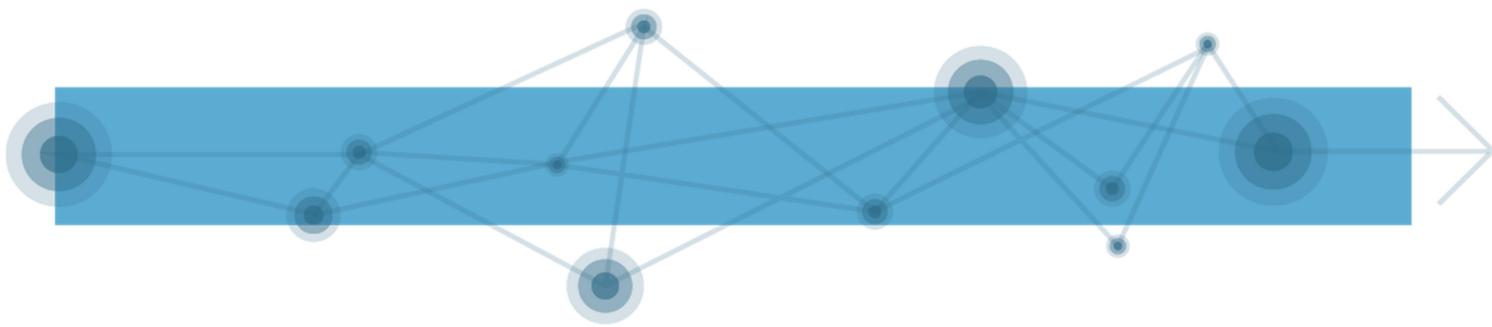
3.2.5 Competenze attese

Conoscenze generali

- Conoscenze giuridiche
- Conoscenze economiche
- Conoscenze di organizzazione del lavoro
- Conoscenza in materia di programmazione e controllo
- Conoscenze relazionali
- Conoscenze informatiche.

Conoscenze specifiche

- Conoscenza dello Statuto dell'organizzazione e delle aree settoriali (e le annesse legislazioni) di competenza dell'Ente
- Conoscenza in materia di risk management
- Conoscenze in materia di contratti pubblici
- Conoscenze in materia di privacy
- Conoscenze in materia di Codice dell'Amministrazione digitale
- Conoscenza in materia di performance management
- Metodologie per la concezione, l'attuazione e la valutazione delle politiche pubbliche
- Conoscenze in materia di analisi organizzativa e reingegnerizzazione dei processi



- Conoscenze sugli aggiornamenti ed evoluzioni delle principali strategie, a livello europeo e nazionale, in materia di sviluppo economico, di protezione dell'ambiente, di innovazione, ecc.
- Conoscenze in materia di antiriciclaggio, come previsto dall'ex art. 6 comma 5 del DM 25 settembre 2015.

Competenze comportamentali

- **A - PENSIERO IDEATIVO - Livello atteso: 4 su 5**

Esemplificazioni: *capacità del RPC di saper adattare gli strumenti di prevenzione della corruzione alle specificità della realtà organizzativa in cui opera, colmando eventuali gap di generalità della norma e/o degli strumenti stessi. Capacità di integrare i concetti, le metodologie e gli strumenti del "performance management" con quelle del "risk management". Propensione all'analisi ed interpretazione critica del contesto; capacità di saper prendere decisioni anche in situazioni caratterizzate da elevata incertezza. Propensione all'individuazione di soluzioni innovative ed alternative.*

- **B - SVILUPPO E TRASFERIMENTO DEL SAPERE - Livello atteso: 5 su 5**

Esemplificazioni: *capacità di creare un contesto organizzativo favorevole alla diffusione delle conoscenze in materia di prevenzione della corruzione anche attraverso la condivisione delle stesse conoscenze, delle pratiche e delle esperienze con gli attori interni coinvolti nel processo di gestione del rischio corruttivo. Propensione a favorire l'apprendimento e lo sviluppo a lungo termine delle conoscenze e professionalità della rete di soggetti chiamati a collaborare con il RPC.*

- **C - TENSIONE AL RISULTATO - Livello atteso: 4 su 5**

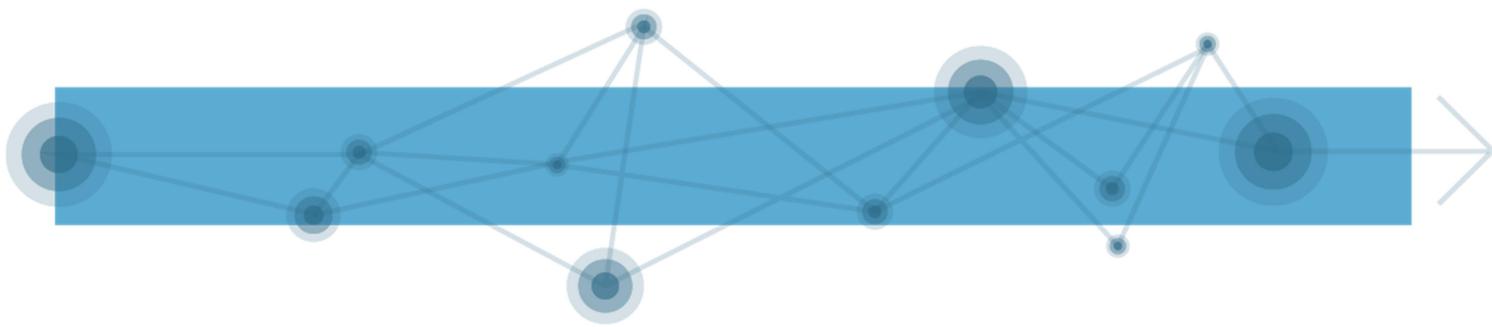
Esemplificazioni: *capacità di mettere in discussione consuetudini di lavoro consolidate, cambiandole ed innovandole nel tempo, al fine di migliorare il sistema di gestione del rischio corruttivo. Capacità di coinvolgere il maggior numero di stakeholder interni nel processo di redazione del PTPC e di realizzazione delle misure al fine di migliorare la probabilità che i destinatari chiamati al loro rispetto pongano maggiore attenzione alla normativa in esame, poiché frutto di un lavoro a cui, loro stessi, hanno consapevolmente partecipato e contribuito.*

- **D - INIZIATIVA - Livello atteso: 5 su 5**

Esemplificazioni: *capacità di intercettare i problemi del futuro (nel caso di specie, in termini di manifestazione di eventi di natura corruttiva) e le opportunità che esso reca con sé attraverso un'attenta programmazione di misure ed iniziative appropriate evitando, così, scelte di basso profilo necessitate dagli eventi o dalla spinta dell'emergenza.*

- **F - PERSUASIVITÀ - Livello atteso: 5 su 5**

Esemplificazioni: *capacità di stimolare l'impegno della rete di collaboratori e, più in generale, dell'organizzazione al fine di realizzare efficacemente la strategia decentrata di prevenzione della corruzione; capacità di intercettare i "rapporti di potere" interni all'organizzazione e di sfruttarli efficacemente per promuovere concrete azioni di sviluppo della strategia di prevenzione della corruzione.*



- **H - INTEGRITÀ E COERENZA - Livello atteso: 5 su 5**

Esemplificazioni: *inclinazione alla valorizzazione e diffusione dei principi dell'etica e dell'integrità; capacità di indirizzare i comportamenti degli individui verso tali valori.*

- **L - EMPOWERMENT E SVILUPPO DEI COLLABORATORI - Livello atteso: 4 su 5**

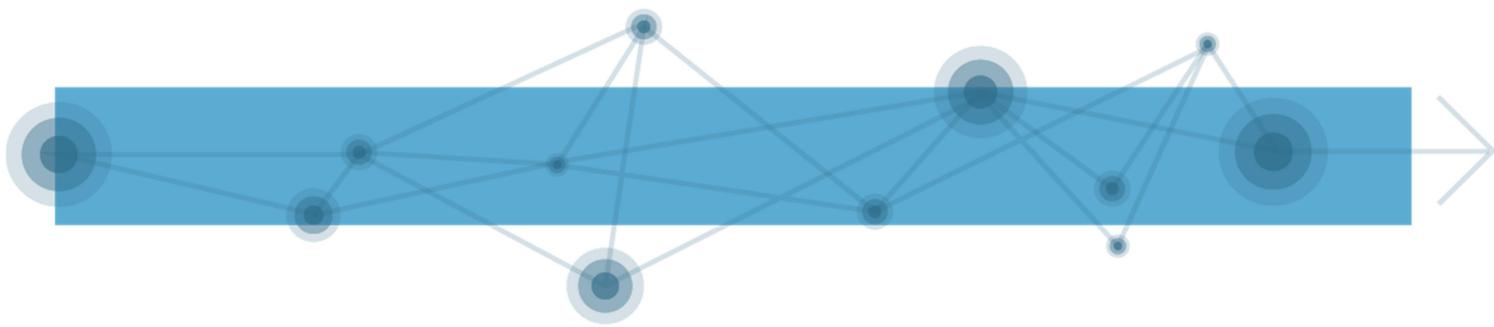
Esemplificazioni: *capacità di incoraggiare i propri collaboratori ad assumere un atteggiamento proattivo, valutandone obiettivamente le opinioni e le proposte avanzate, suggerendo loro feedback e spunti idonei a favorire il miglioramento della messa in atto del processo di gestione del rischio.*

- **M - ASSERTIVITÀ - Livello atteso: 5 su 5**

Esemplificazioni: *capacità di far pesare la propria autorità, per effetto del ruolo e della posizione di autonomia e indipendenza riconosciuta dalla norma e dalle disposizioni contenute nelle diverse versioni del Piano Nazionale Anticorruzione, al fine di superare le resistenze esistenti nell'organizzazione e garantire, quindi, l'efficace messa in atto del processo di gestione del rischio.*

- **N - TEAM LEADERSHIP - Livello atteso: 5 su 5**

Esemplificazioni: *capacità di responsabilizzare l'organizzazione alla messa in atto e alla efficace implementazione della strategia decentrata di prevenzione della corruzione. Capacità di influenzare positivamente i collaboratori all'espletamento delle proprie funzioni in una logica di autocontrollo ed autocritica finalizzata al miglioramento continuo.*



3.3 COMPONENTE DELLA STRUTTURA DI SUPPORTO AL RESPONSABILE PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

3.3.1 Requisiti previsti dalla legge

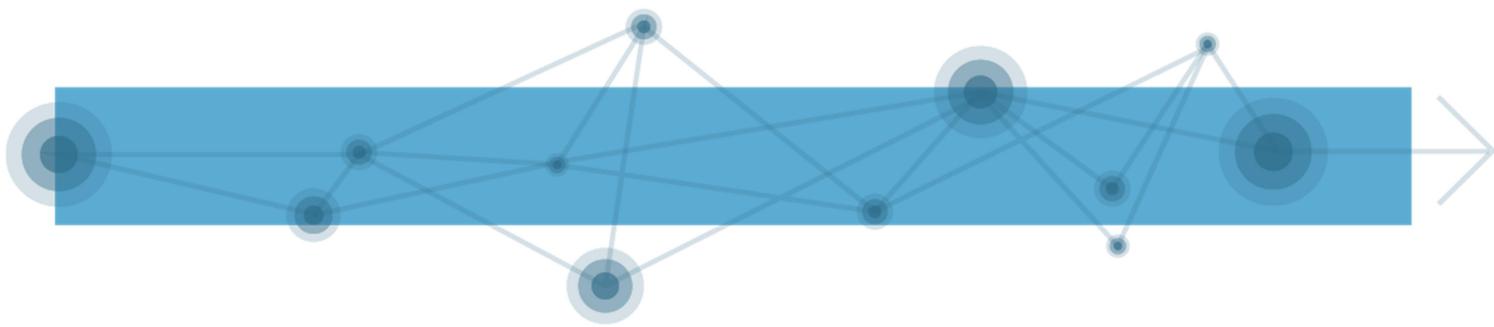
Il Gruppo di lavoro può essere composto da:

- Referenti
- Dirigenti
- Funzionari interni
- Funzionari preposti al controllo interno o alla cura della predisposizione del Piano della Performance.

3.3.2 Compiti e funzioni

La struttura organizzativa di supporto al RPC, anche se non dedicata per intero a tale scopo, deve essere posta effettivamente a servizio dell'operato del RPC. Essa:

- offre un supporto tecnico-amministrativo finalizzato all'esercizio delle funzioni attribuite al RPC (e al Responsabile della Trasparenza, qualora le due figure coincidano), nonché all'adozione degli atti di sua competenza
- offre un supporto alla predisposizione del PTPC
- supporta il RPC nell'analisi e studio della normativa, nel reperimento di materiali e informazioni utili alla corretta messa in atto del processo di gestione del rischio
- supporta il RPC (e l'intera struttura organizzativa) nella rilevazione dei processi inerenti le attività ad elevato rischio di corruzione
- offre assistenza nelle fasi di valutazione del rischio potenziale per ciascun processo
- sostiene lo sviluppo del modello di gestione del rischio di corruzione
- offre un supporto al RPC e alle strutture organizzative interessate nella fase di programmazione delle misure di prevenzione della corruzione
- collabora nelle attività di monitoraggio demandate al RPC
- può offrire un supporto nell'approfondimento dei casi di segnalazioni di irregolarità pervenute nell'ambito del Whistleblowing
- coordina le iniziative formative in tema di anticorruzione e trasparenza
- collabora nello svolgimento delle istruttorie affidate al RPC
- supporta il RPC nella predisposizione dei documenti
- gestisce i rapporti con autorità e organismi esterni preposti all'attuazione della normativa anticorruzione.



3.3.3 Responsabilità

Il Componente della Struttura di Supporto al RPC è soggetto a:

- **Responsabilità disciplinare:** l'eventuale violazione delle disposizioni dei Codici di comportamento o delle misure previste dal PTPC costituisce illecito disciplinare, fermo restando le ipotesi in cui la suddetta violazione dia luogo anche a responsabilità penale, civile, amministrativa e contabile.

3.3.4 Criticità connesse alla posizione

Criticità di carattere "soggettivo"

- Cultura dell'adempimento burocratico anziché del risultato
- Insufficiente preparazione e difficoltà nell'aggiornamento continuo delle conoscenze acquisite
- Scarsa consapevolezza degli interlocutori rispetto alle disposizioni normative.

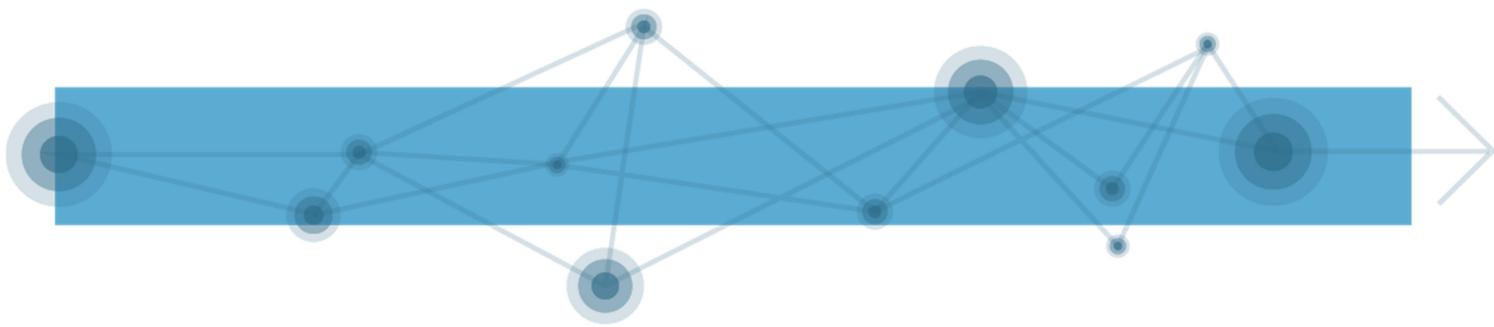
Criticità di carattere "oggettivo/organizzativo"

- Insufficiente dotazione di risorse umane e strumentali
- Difficoltà di collaborazione ed interazione con alcune funzioni trasversali: ritardi e/o assenze di feedback rispetto alle scadenze previste dalle singole fasi del processo di gestione del rischio (mappatura processi, identificazione, analisi e ponderazione dei rischi, individuazione e progettazione delle misure di prevenzione e contrasto); carenza o incompletezza dei dati e delle informazioni fornite per le singole fasi del processo di gestione del rischio
- Difficoltà di applicazione delle complesse normative comunitarie in rapporto alla normativa afferente all'organizzazione
- Numerosità degli adempimenti da presidiare.

3.3.5 Competenze attese

Conoscenze generali

- Conoscenze giuridiche
- Conoscenze economiche
- Conoscenze di organizzazione del lavoro
- Conoscenza in materia di programmazione e controllo
- Conoscenze relazionali
- Conoscenze informatiche.

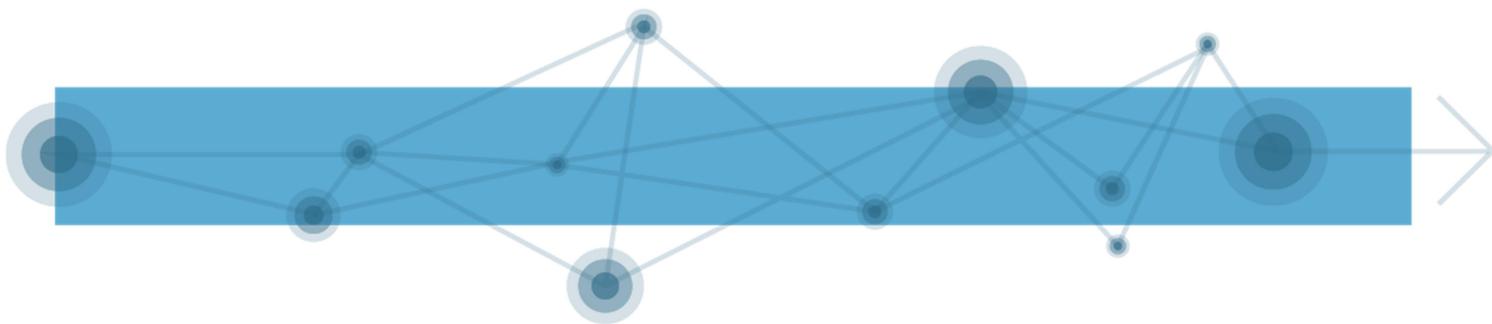


Conoscenze specifiche

- Conoscenza delle aree settoriali dell'organizzazione
- Conoscenza in materia di risk management
- Conoscenze in materia di contratti pubblici
- Conoscenze in materia di privacy
- Conoscenze in materia di Codice dell'Amministrazione digitale
- Conoscenza in materia di performance management
- Conoscenza in materia di lavoro pubblico
- Conoscenze sugli aggiornamenti ed evoluzioni delle principali strategie, a livello nazionale ed europeo, in materia di sviluppo economico, di protezione dell'ambiente, di innovazione, ecc.

Competenze comportamentali

- **A - PENSIERO IDEATIVO - Livello atteso: 4 su 5**
Esemplificazioni: *capacità del Componente della Struttura di Supporto al RPC di contestualizzare la normativa nazionale (e sue evoluzioni) rispetto alle specificità della realtà organizzativa in cui opera attraverso, ancora, la capacità di governare gli aspetti di complessità e i gap di generalità della norma stessa e di adeguare gli strumenti organizzativo/gestionali per la sua implementazione. Capacità di individuare gli aspetti critici del processo di gestione del rischio e di fornire le soluzioni necessarie a migliorare il modello di prevenzione della corruzione esistente. Capacità di integrare i concetti, le metodologie e gli strumenti del "performance management" con quelle del "risk management".*
- **B - SVILUPPO E TRASFERIMENTO DEL SAPERE - Livello atteso: 4 su 5**
Esemplificazioni: *inclinazione a condividere conoscenze e informazioni con il RPC e gli altri soggetti che partecipano alla messa in atto del processo di gestione del rischio al fine di soddisfare le richieste di informazioni (più o meno complesse).*
- **C - TENSIONE AL RISULTATO - Livello atteso: 3 su 5**
Esemplificazioni: *capacità di supportare il RPC nella predisposizione delle attività necessarie alla definizione e attuazione della strategia decentrata di prevenzione della corruzione, affinché questa venga attuata dall'organizzazione nel rispetto delle scadenze imposte dalla norma; capacità di organizzare in maniera adeguata il proprio tempo, in modo da gestire efficacemente le priorità; attitudine al problem solving.*
- **E - ORIENTAMENTO ALL'ALTRO - Livello atteso: 3 su 5**
Esemplificazioni: *capacità di soddisfare le richieste ed esigenze di supporto del RPC (e della struttura organizzativa), specie in momenti di rinnovamento del processo di gestione del rischio.*
- **F - PERSUASIVITÀ - Livello atteso: 3 su 5**
Esemplificazioni: *capacità di comunicare, in modo valido e convincente, le proprie argomentazioni al RPC e, in generale, ai vari interlocutori con cui la Struttura è chiamata a confrontarsi; propensione a rapportarsi efficacemente ad una molteplicità di interlocutori diversi, ricorrendo ad adeguati stili comunicativi.*

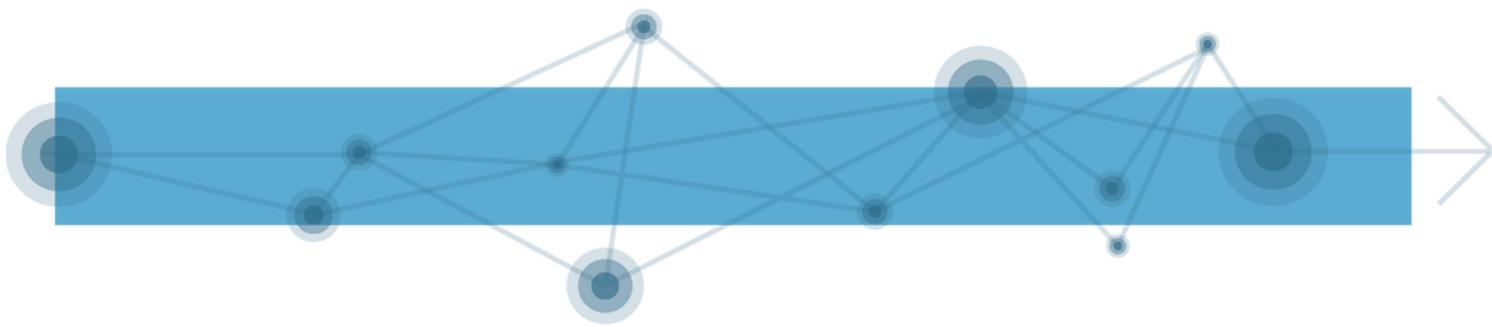


- **G - FLESSIBILITÀ - Livello atteso: 3 su 5**

Esemplificazioni: *propensione al cambiamento e all'innovazione dovuta agli stimoli interni ed esterni; capacità di cogliere i contributi dei vari attori partecipanti, a vario titolo, al processo di gestione del rischio al fine di supportare il RPC nel miglioramento ed innovazione della strategia decentrata di prevenzione della corruzione.*

- **H - INTEGRITÀ E COERENZA- Livello atteso: 5 su 5**

Esemplificazioni: *inclinazione alla valorizzazione e diffusione dei principi dell'etica e dell'integrità; capacità di indirizzare i comportamenti degli individui verso tali valori.*



3.4 REFERENTE

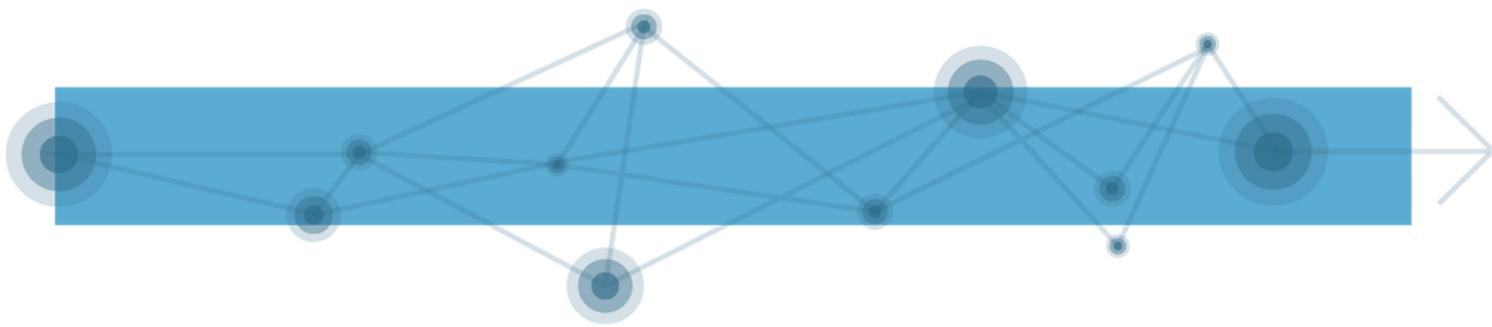
3.4.1 Requisiti previsti dalla legge

Dirigente o Funzionario, con riferimento all'area di rispettiva competenza.

3.4.2 Compiti e funzioni

Il Dirigente o Funzionario:

- è tenuto al rispetto degli obblighi previsti dalla normativa in materia di anticorruzione e successivi provvedimenti attuativi
- partecipa al processo di gestione del rischio
- svolge attività informativa nei confronti del RPC, affinché questi abbia elementi e riscontri sull'intera attività dell'amministrazione
- fornisce le informazioni per l'individuazione dei processi nell'ambito dei quali è più elevato il rischio di corruzione
- concorre alla definizione di misure idonee a prevenire e contrastare i fenomeni di corruzione formulando specifiche proposte volte alla prevenzione del rischio
- coadiuva il RPC nel monitoraggio del rispetto delle previsioni del Piano da parte delle strutture e dei dirigenti di afferenza; in particolare, provvede al monitoraggio delle attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio corruzione
- controlla l'attuazione e il rispetto del Piano da parte dei Dipendenti (compresi i Dirigenti) dell'area cui sono preposti
- segnala al RPC ogni esigenza di modifica del piano, in caso di accertate significative violazioni delle prescrizioni ovvero di intervenuti mutamenti del modus operandi delle strutture di afferenza
- osserva e fa osservare tutte le misure contenute nel PTPC
- presenta al RPC una relazione informativa sull'attuazione del PTPC nel proprio settore di competenza; nel dettaglio:
 - presenta al RPC una relazione riportante le risultanze dell'attività di verifica dell'efficacia delle misure già poste in essere per prevenire i fenomeni corruttivi nonché le proposte di eventuali misure da adottare anche con riferimento alla rotazione del personale operante nei settori a maggior rischio corruzione
 - presenta al RPC una relazione che, sulla base dei monitoraggi periodici eseguiti durante l'anno, attesti il rispetto dei tempi di conclusione e la correttezza dei procedimenti amministrativi di competenza e, in caso di inosservanza, le connesse motivazioni, nonché l'indicazione di ogni criticità eventualmente affrontate e ogni fattispecie degna di segnalazione



- assicura il rispetto della normativa in materia di conflitto di interessi e di incompatibilità, svolgendo le opportune verifiche e riportandone al RPC le modalità e i contenuti (e in generale vale lo stesso per ogni altra misura di contrasto prevista dal Piano)
- adotta le misure gestionali, quali l'avvio di procedimenti disciplinari, la sospensione e rotazione del personale
- assicura l'osservanza del codice di comportamento dei dipendenti e verifica le ipotesi di violazione
- concorre all'elaborazione del Piano Annuale di Formazione con l'individuazione delle materie e dei dipendenti (esposti ad elevato rischio corruttivo) del proprio Settore da includere nei programmi di aggiornamento
- fornisce al RPC tutte le informazioni necessarie per permettere la vigilanza dell'osservanza del Piano;
- pubblica e aggiorna i dati di rispettiva competenza sul sito
- svolge attività informativa nei confronti dell'autorità giudiziaria.

3.4.3 Responsabilità

I Referenti della prevenzione della corruzione sono soggetti a:

- **Responsabilità disciplinare:** l'eventuale violazione delle disposizioni dei Codici di comportamento o delle misure previste dal PTPC costituisce illecito disciplinare, ferme restando le ipotesi in cui la suddetta violazione dia luogo anche a responsabilità penale, civile, amministrativa e contabile.

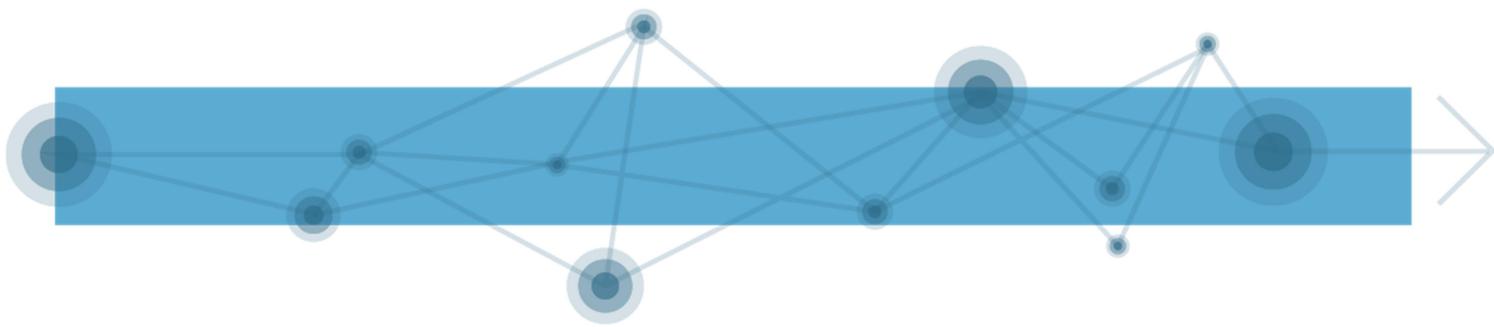
3.4.4 Criticità connesse alla posizione

Criticità di carattere "soggettivo"

- Scarsa consapevolezza del ruolo e delle responsabilità rivestite
- Cultura dell'adempimento burocratico anziché del risultato
- Insufficiente preparazione.

Criticità di carattere "oggettivo/organizzativo"

- Difficoltà nel reperire i dati necessari all'analisi, identificazione e valutazione dei rischi
- Difficoltà nel reperire i dati e documenti da pubblicare e da monitorare, in carenza di un applicativo informatico a supporto delle attività di monitoraggio dell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente e monitoraggio sulla compiuta attuazione delle misure anticorruzione previste nel PTPC
- Difficoltà nel conciliare compiti e responsabilità connessi al ruolo di dirigente apicale di struttura con i compiti da Referente.



3.4.5 Competenze attese

Conoscenze generali

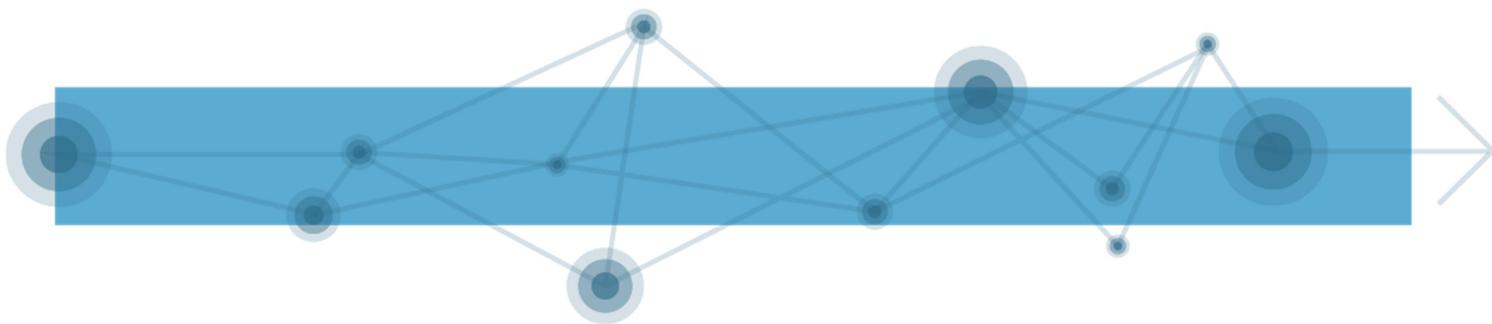
- Conoscenze giuridiche
- Conoscenze economiche
- Conoscenze di organizzazione del lavoro
- Conoscenza in materia di programmazione e controllo
- Conoscenze relazionali
- Conoscenze informatiche.

Conoscenze specifiche

- Conoscenza delle aree settoriale di competenza del Dipartimento
- Conoscenza delle aree settoriale di competenza dell'Ente
- Conoscenza in materia di risk management
- Conoscenze in materia di contratti pubblici
- Conoscenze in materia di privacy
- Conoscenze in materia di Codice dell'Amministrazione digitale
- Conoscenza in materia di performance management
- Conoscenza in materia di lavoro pubblico
- Conoscenze sugli aggiornamenti ed evoluzioni delle principali strategie, a livello nazionale ed europeo, in materia di sviluppo economico, di protezione dell'ambiente, di innovazione, ecc.

Competenze comportamentali

- **B - SVILUPPO E TRASFERIMENTO DEL SAPERE - Livello atteso: 5 su 5**
Esemplificazioni: *propensione a condividere con il RPC le informazioni, le opinioni e le esperienze idonee a migliorare la conoscenza del livello di implementazione della normativa di settore da parte dell'organizzazione, al fine di realizzare un efficace miglioramento della strategia decentrata di prevenzione della corruzione esistente.*
- **C - TENSIONE AL RISULTATO - Livello atteso: 3 su 5**
Esemplificazioni: *capacità di supportare il RPC nella messa in atto delle attività necessarie alla definizione e attuazione della strategia decentrata di prevenzione della corruzione, affinché questa venga attuata dall'organizzazione nel pieno rispetto delle scadenze imposte dalla norma.*
- **E - ORIENTAMENTO ALL'ALTRO - Livello atteso: 4 su 5**
Esemplificazioni: *capacità di comprendere e anticipare le esigenze dei propri interlocutori, al fine di contribuire efficacemente al miglioramento della strategia di prevenzione della corruzione anche segnalando al RPC le eventuali criticità riscontrate nell'area/dipartimento di competenza.*



- **F - PERSUASIVITÀ - Livello atteso: 4 su 5**

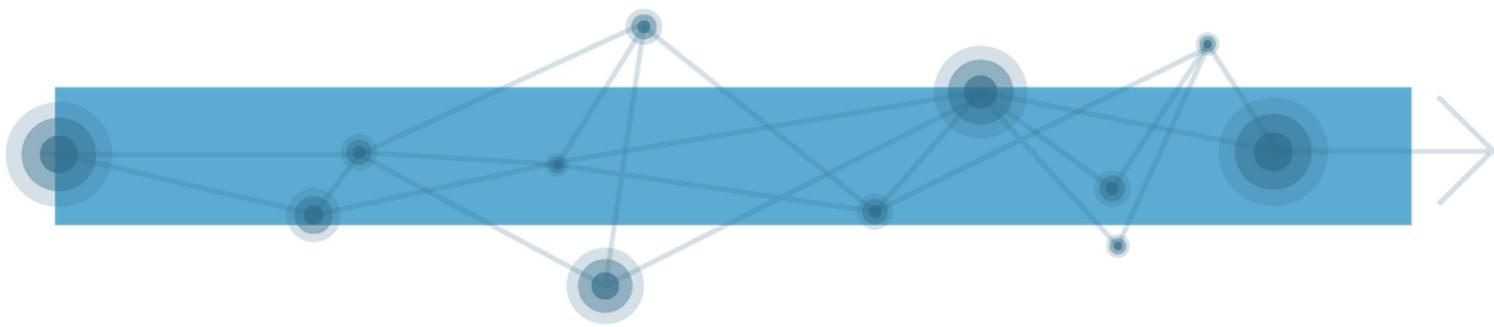
Esemplificazioni: *capacità di stimolare adeguatamente l'impegno dei Dirigenti/Dipendenti (afferenti al Dipartimento/area di competenza) verso l'efficace implementazione delle misure di prevenzione individuate.*

- **H - INTEGRITÀ E COERENZA - Livello atteso: 5 su 5**

Esemplificazioni: *inclinazione alla valorizzazione e diffusione dei principi dell'etica e dell'integrità; capacità di indirizzare i comportamenti degli individui verso tali valori.*

- **M - ASSERTIVITÀ - Livello atteso: 3 su 5**

Esemplificazioni: *capacità di sbarrare, senza esitazioni, la strada a comportamenti opportunistici ed elusivi nel proprio ufficio, adottando con risolutezza i necessari provvedimenti di concerto con il RPC.*



3.5 DIRIGENTE

3.5.1 Compiti e funzioni

La figura del Dirigente, con riferimento all'area di rispettiva competenza:

- partecipa al processo di gestione del rischio
- assicura l'osservanza del Codice di comportamento e verifica le ipotesi di violazione
- verifica che siano rispettate dai propri preposti le misure necessarie alla prevenzione degli illeciti nell'amministrazione
- rispetta e fa rispettare le prescrizioni contenute nel PTPC
- osserva le misure contenute nel PTPC
- monitora le attività e garantisce il rispetto dei tempi procedurali
- segnala, tempestivamente, qualsiasi altra anomalia accertata adottando, laddove possibile, le azioni necessarie ad eliminarle oppure proponendole al RPC ove non rientrino nella competenza dirigenziale
- propone al RPC o al Referente, i dipendenti da inserire nei diversi corsi del programma di formazione "anticorruzione"
- garantisce il monitoraggio delle eventuali situazioni di conflitto di interessi del personale assegnato
- segnala al RPC o al Referente ogni evento o dati utili all'espletamento delle proprie funzioni
- collabora con il Referente alla predisposizione della relazione periodica sui risultati del monitoraggio
- adotta misure ulteriori o aggiuntive rese necessarie, dati i rischi insiti nell'area di rispettiva competenza, informando a tal proposito il RPC e i Dirigenti di rango superiore.

3.5.2 Responsabilità

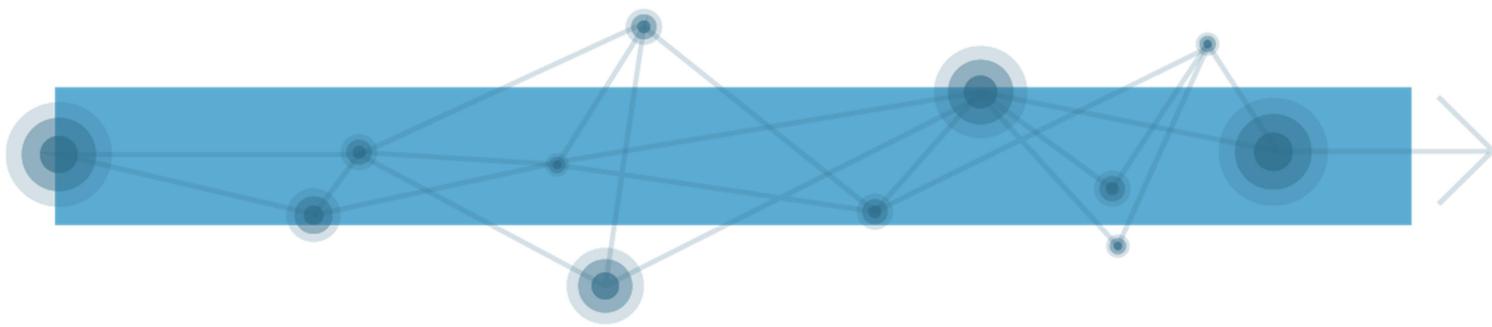
Ciascun Dirigente è soggetto a:

- **Responsabilità disciplinare:** l'eventuale violazione delle disposizioni dei Codici di comportamento o delle misure previste dal PTPC costituisce illecito disciplinare, ferme restando le ipotesi in cui la suddetta violazione dia luogo anche a responsabilità penale, civile, amministrativa e contabile.

3.5.3 Criticità connesse alla posizione

Criticità di carattere "soggettivo"

- L'attività di prevenzione della corruzione vista come ostacolo/aggravio per le funzioni operative di linea.



Criticità di carattere “oggettivo/organizzativo”

- Difficoltà legate all’acquisizione ed al corretto trattamento dei dati relativi alle fasi di analisi, identificazione e valutazione dei rischi
- Mancanza o inadeguatezza di sistemi informativi volti al monitoraggio delle misure di prevenzione della corruzione previste nel PTPC
- Dotazione di risorse umane e strumentali spesso insufficiente.

3.5.4 Competenze attese

Conoscenze generali

- Conoscenze giuridiche
- Conoscenze in materia di organizzazione del lavoro
- Conoscenze in materia di programmazione e controllo.

Conoscenze specifiche

- Conoscenze in materia di pianificazione e programmazione strategica
- Conoscenze in materia di risk management
- Conoscenza in materia di performance management
- Conoscenze in materia di gestione delle risorse umane
- Conoscenze in materia di contratti pubblici.

Competenze comportamentali

▪ **A - PENSIERO IDEATIVO - Livello atteso: 4 di 5**

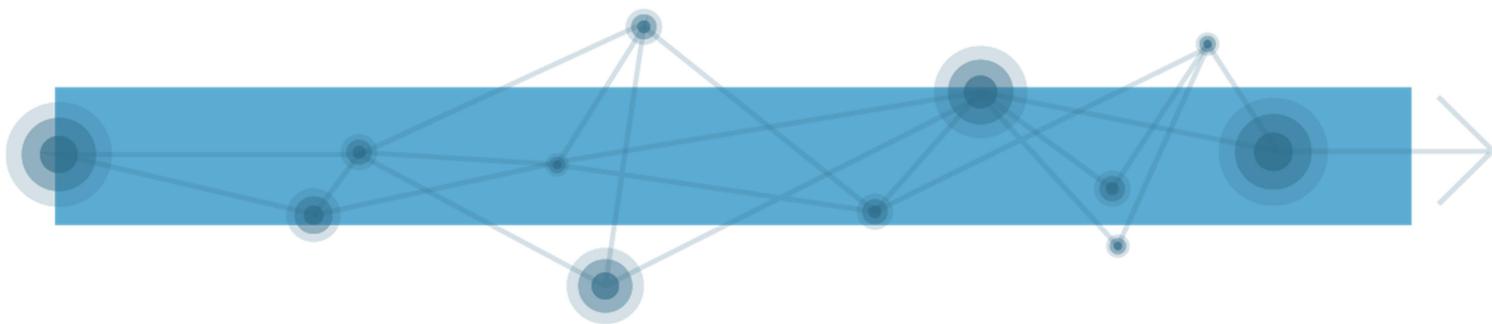
Esemplificazioni: *capacità di individuare aree di rischio specifiche a cui ricondurre particolari processi di sua competenza; capacità di individuare, per i processi maggiormente esposti al rischio, misure specifiche di prevenzione della corruzione.*

▪ **B - SVILUPPO E TRASFERIMENTO DEL SAPERE - Livello atteso: 4 di 5**

Esemplificazioni: *capacità di mettere in atto in maniera efficace il processo di gestione del rischio per le fasi ed attività di sua specifica competenza, nonché di trasferire ai suoi collaboratori le conoscenze e le informazioni necessarie allo svolgimento delle funzioni legate alla prevenzione della corruzione.*

▪ **C - TENSIONE AL RISULTATO - Livello atteso: 5 di 5**

Esemplificazioni: *capacità di tradurre la strategia di prevenzione della corruzione dell’ente in una efficace programmazione ed attuazione delle misure di prevenzione della corruzione, al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati dall’amministrazione nel medio-lungo periodo.*



- **H - INTEGRITÀ E COERENZA - Livello atteso: 5 di 5**

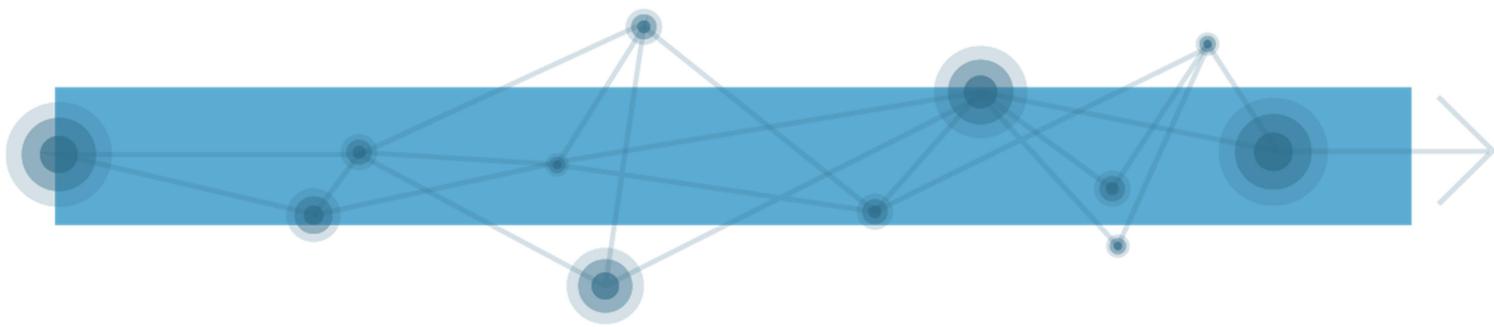
Esemplificazioni: *inclinazione alla valorizzazione e diffusione dei principi dell'etica e dell'integrità; capacità di indirizzare i comportamenti degli individui verso tali valori; capacità di riconoscere e segnalare con rapidità il possibile verificarsi di conflitti di interessi che riguardino sé o un collaboratore.*

- **L - EMPOWERMENT E SVILUPPO DEI COLLABORATORI - Livello atteso: 4 di 5**

Esemplificazioni: *capacità di delegare alcune responsabilità ai propri collaboratori all'interno del processo di gestione del rischio, supportandoli laddove necessario.*

- **N - TEAM LEADERSHIP - Livello atteso: 5 di 5**

Esemplificazioni: *capacità di comunicare in maniera convincente ai suoi collaboratori l'importanza di condurre in maniera corretta l'analisi dei rischi corruttivi anche al fine di raggiungere gli obiettivi di performance attribuiti al suo ufficio.*



3.6 DIPENDENTE

3.6.1 Compiti e funzioni

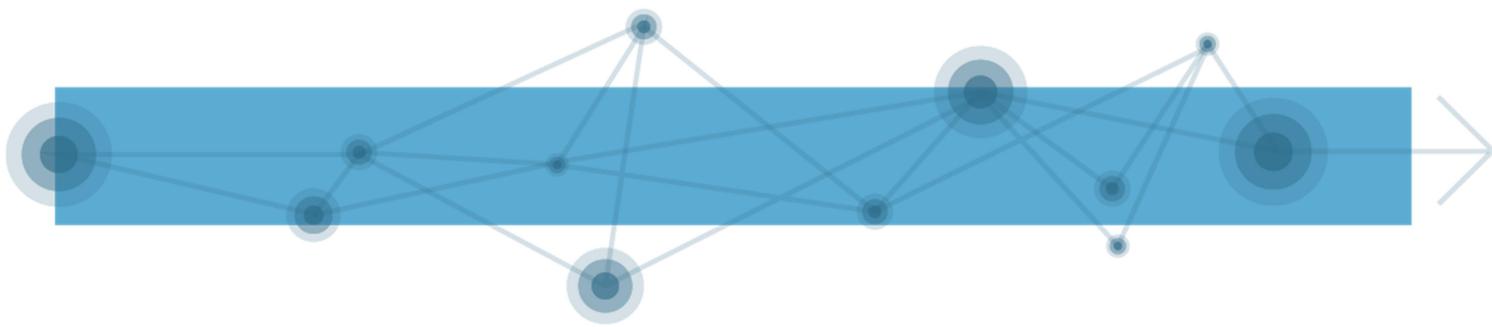
Il Dipendente:

- partecipa al processo di gestione del rischio
- è tenuto alla conoscenza del PTPC, alla sua osservanza e alla sua esecuzione, per quanto di sua competenza
- è tenuto a rispettare le misure di prevenzione previste dal PTPC
- è tenuto a rispettare il Codice di comportamento dei dipendenti pubblici, al fine di assicurare la qualità dei servizi, la prevenzione dei fenomeni corruttivi, il rispetto dei doveri costituzionali di diligenza, lealtà, imparzialità, buona condotta e servizio esclusivo alla cura dell'interesse pubblico
- è tenuto a compilare un'apposita dichiarazione al fine di rendere note le possibili situazioni di conflitto di interesse al Dirigente responsabile
- è tenuto al rispetto degli obblighi di astensione
- è tenuto a segnalare al proprio superiore gerarchico eventuali situazioni di illecito di cui sia venuto a conoscenza, fermo restando l'obbligo di denuncia all'autorità giudiziaria o alla Corte dei conti o segnalare al proprio superiore gerarchico condotte che presume illecite, di cui sia venuto a conoscenza in ragione del rapporto di lavoro
- assicura la propria collaborazione al RPC ed ai Referenti per la prevenzione della corruzione segnalando le eventuali difficoltà incontrate nell'adempimento delle prescrizioni contenute nel PTPC e attraverso il diretto riscontro di ulteriori situazioni di rischio non specificatamente disciplinate dal PTPC
- riporta tempestivamente al proprio dirigente ogni eventuale anomalia riscontrata nell'ambito dell'attività a rischio corruzione a cui è preposto
- relaziona al proprio dirigente in merito al rispetto dei tempi procedurali
- adempie agli obblighi di trasparenza.

3.6.2 Responsabilità

Ciascun Dipendente è responsabile in relazione ai compiti effettivamente svolti. In particolare:

- **Responsabilità disciplinare:** l'eventuale violazione delle disposizioni dei Codici di comportamento o delle misure previste dal PTPC costituisce illecito disciplinare, ferme restando le ipotesi in cui la suddetta violazione dia luogo anche a responsabilità penale, civile, amministrativa e contabile.



3.6.3 Criticità connesse alla posizione

Criticità di carattere “soggettivo”

- Criticità legate alla considerazione del processo di gestione del rischio corruttivo come un mero adempimento burocratico e come un aggravio per le funzioni operative di linea.

Criticità di carattere “oggettivo/organizzativo”

- Difficoltà nello sviluppo di un’adeguata sensibilizzazione alle norme di prevenzione della corruzione
- Carenze legate alla formazione
- Carenze legate alle risorse strumentali.

3.6.4 Competenze attese

Conoscenze generali

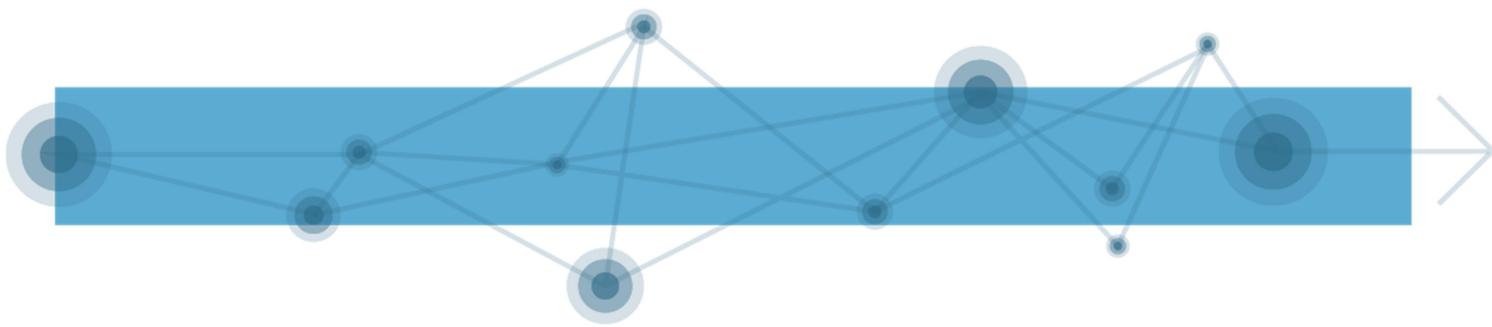
- Conoscenze giuridiche adeguate rispetto alla qualifica posseduta e alla mansione assegnata
- Conoscenze informatiche adeguate rispetto alla mansione assegnata
- Conoscenze di organizzazione del lavoro adeguate rispetto alla qualifica posseduta e alla mansione assegnata.

Conoscenze specifiche

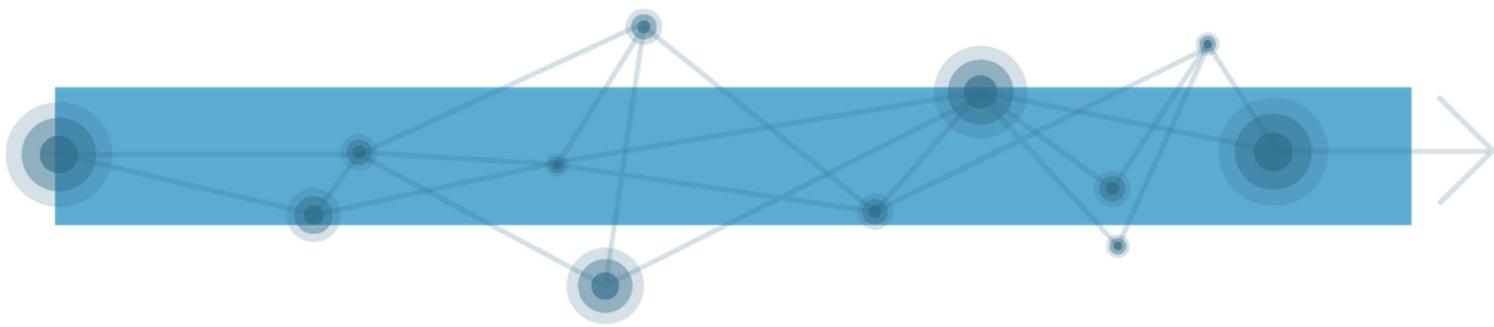
- Conoscenza delle misure di prevenzione e contrasto previste dal PTPC
- Conoscenza della disciplina di prevenzione corruzione specifica applicabile al proprio ambito di attività
- Conoscenze in materia di risk assessment e risk management, rispetto alla qualifica posseduta e alla mansione assegnata
- Conoscenze in materia di trasparenza
- Conoscenze in materia di contratti pubblici adeguate rispetto alla mansione assegnata.

Competenze comportamentali

- **C - TENSIONE AL RISULTATO - Livello atteso: 3 di 5**
Esemplificazioni: *capacità di organizzare efficacemente il proprio tempo rispetto alle scadenze e alle tempistiche stabilite dal Dirigente per il raggiungimento degli obiettivi in materia di prevenzione della corruzione.*
- **E - ORIENTAMENTO ALL’ALTRO - Livello atteso: 3 di 5**
Esemplificazioni: *capacità di porre la giusta attenzione alle richieste ed ai quesiti posti dai colleghi, dal dirigente, dai referenti e dal RPC in merito all’analisi dei rischi, prendendosi le responsabilità delle azioni messe in atto e non nascondendosi dietro formalismi.*



- **G - FLESSIBILITÀ - Livello atteso: 3 di 5**
Esemplificazioni: *capacità di adeguare il proprio metodo di lavoro alle circostanze in cui si trova ad operare di volta in volta.*
- **H - INTEGRITÀ E COERENZA - Livello atteso: 4 di 5**
Esemplificazioni: *inclinazione ad agire sulla base di adeguati valori etici e standard professionali.*
- **I - SICUREZZA DI SÉ - Livello atteso: 3 di 5**
Esemplificazioni: *inclinazione a sfruttare i propri margini di autonomia per svolgere le attività di sua pertinenza in materia di prevenzione della corruzione.*
- **O - IMPEGNO VERSO L'ORGANIZZAZIONE - Livello atteso: 4 di 5**
Esemplificazioni: *inclinazione ad anteporre le esigenze dell'organizzazione alle proprie necessità, garantendo l'efficace realizzazione delle attività a lui affidate in materia di prevenzione della corruzione.*
- **P - ACCURATEZZA E QUALITÀ - Livello atteso: 3 di 5**
Esemplificazioni: *dimostra un forte impegno nelle attività che è chiamato a svolgere in materia di prevenzione della corruzione.*



3.7 ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

3.7.1 Requisiti previsti dalla legge

L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) è nominato dall'Organo di indirizzo politico/Vertice amministrativo ai sensi del D.Lgs. del 27/10/2009 n. 150.

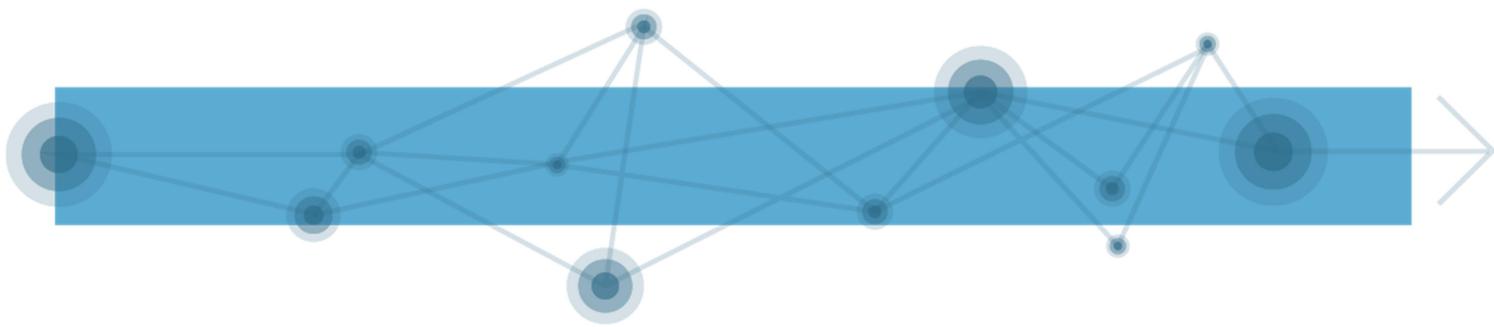
3.7.2 Compiti e funzioni

Particolare rilievo assume la verifica della coerenza tra l'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e gli obiettivi di performance organizzativa ed individuale di cui è tenuta a valutare altresì l'adeguatezza dei relativi indicatori.

L'Organismo Indipendente di Valutazione esprime parere preventivo sul Codice di comportamento e sui relativi aggiornamenti.

Nello specifico, inoltre:

- monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso
- comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrativi, nonché alla Corte dei conti, e all'ANAC
- verifica, anche ai fini della validazione della Relazione sulla performance, che i PTPC siano coerenti con gli obiettivi stabiliti nei documenti di programmazione strategico-gestionale e che nella misurazione e valutazione delle performance si tenga conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza
- verifica i contenuti della Relazione di cui al comma 14 della L.190/2012 in rapporto agli obiettivi inerenti alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza. A tal fine, l'Organismo medesimo può chiedere al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza le informazioni e i documenti necessari per lo svolgimento del controllo e può effettuare audizioni di dipendenti
- riferisce all'ANAC sullo stato di attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza
- valida la Relazione sulla performance e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione
- garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi, secondo quanto previsto dal D.Lgs. n. 150/2009, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità
- propone, all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi incentivanti
- promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità
- verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità.



3.7.3 Responsabilità

- Responsabilità amministrativa
- Responsabilità attinenti alle sanzioni per i casi previsti dall'art. 47 del D.Lgs. 33/2013
- Rispetto delle norme sulla permanenza degli incarichi in caso di condanne penali dei componenti.

3.7.4 Criticità connesse alla posizione

Criticità di carattere "oggettivo/organizzativo"

- Maggiore coordinamento tra valutazione della performance organizzativa e individuale e adempimenti connessi alla prevenzione della corruzione
- La nomina dei componenti da parte dell'Organo di indirizzo politico potrebbe, di fatto, influire sull'effettiva indipendenza dell'OIV.

3.7.5 Competenze attese

Conoscenze generali

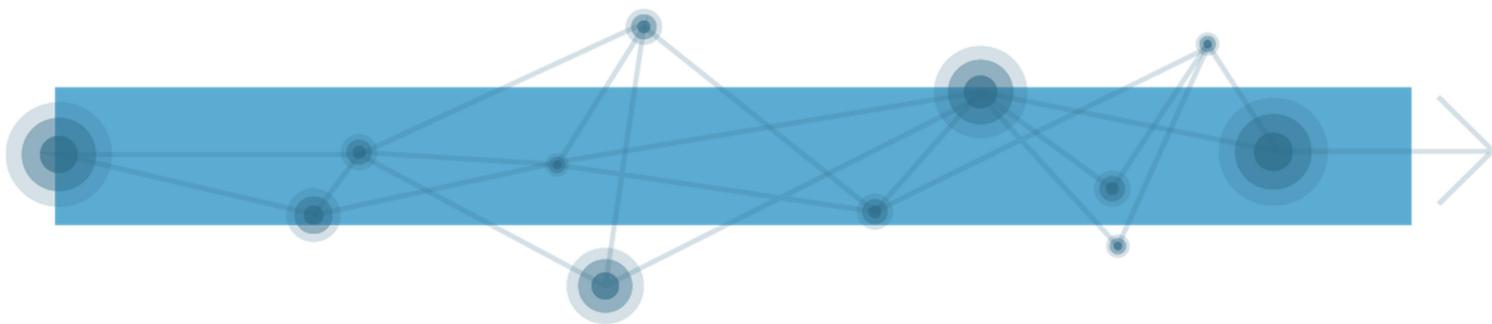
- Conoscenze giuridiche
- Conoscenze in materia di programmazione e controllo.

Conoscenze specifiche

- Conoscenze in materia di performance management
- Conoscenze in materia di risk management
- Conoscenze in materia di monitoraggio e valutazione
- Conoscenze relative al processo di gestione del rischio corruttivo
- Conoscenza in materia di gestione del personale.

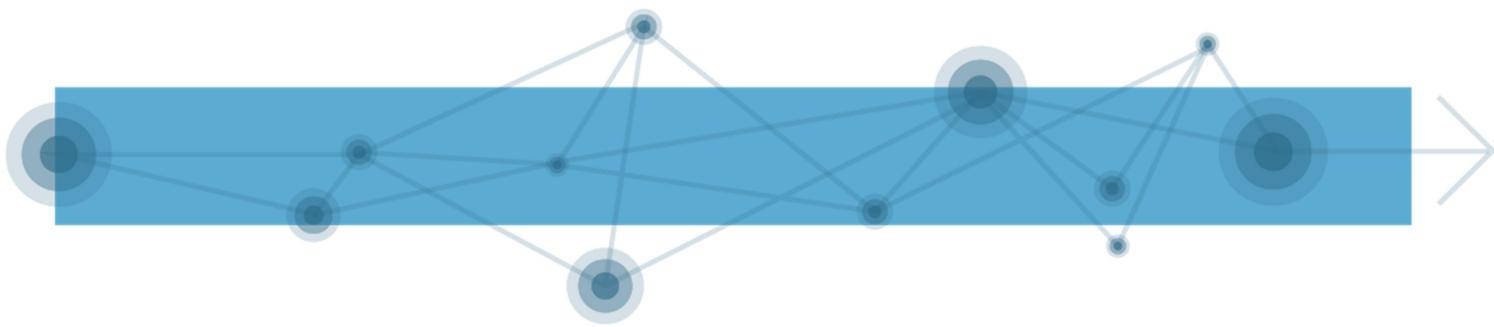
Competenze comportamentali

- **B - SVILUPPO E TRASFERIMENTO DEL SAPERE - Livello atteso: 4 di 5**
Esemplificazioni: *capacità di promuovere e diffondere la conoscenza degli obiettivi in materia di prevenzione della corruzione all'interno di tutta la struttura organizzativa dell'amministrazione al fine di massimizzarne i risultati.*
- **E - ORIENTAMENTO ALL'ALTRO - Livello atteso: 5 di 5**
Esemplificazioni: *capacità di ascolto e comprensione dei problemi e delle esigenze di tutti gli attori coinvolti. Capacità di instaurare rapporti costruttivi di collaborazione e aiuto reciproco al fine di migliorare la strategia di prevenzione della corruzione all'interno dell'organizzazione.*



- **H - INTEGRITÀ E COERENZA- Livello atteso: 5 di 5**

Esemplificazioni: *inclinazione alla valorizzazione e diffusione dei principi dell'etica e dell'integrità anche attraverso la promozione della conoscenza e rispetto del Codice di comportamento dell'amministrazione.*



3.8 ORGANISMO DI VIGILANZA

3.8.1 Requisiti previsti dalla legge

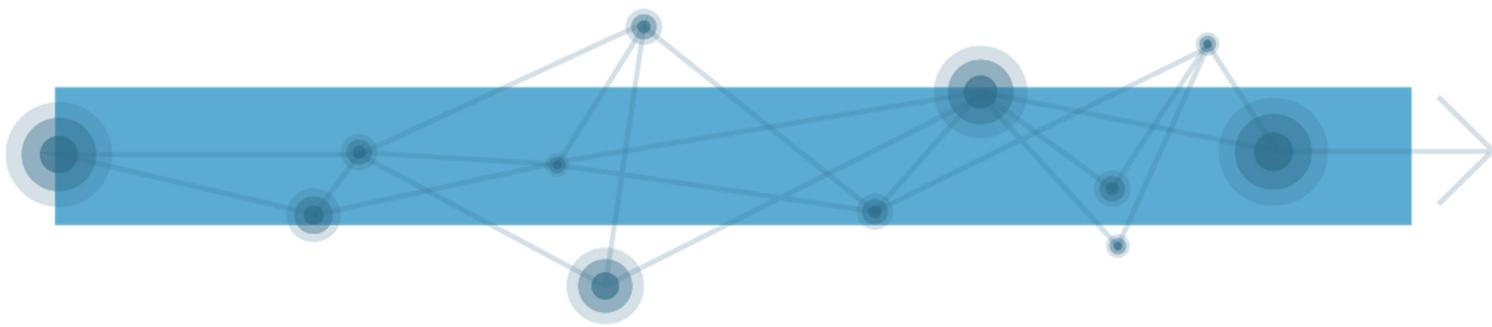
Sulla base di quanto previsto dal D.Lgs. 231/2001, l'Organismo di Vigilanza deve possedere i seguenti requisiti:

- **autonomia dell'Organismo** rispetto ai soggetti controllati, chi effettua i controlli deve essere sottratto alla gerarchia organizzativa e deve essere posto in una posizione di staff diretto rispetto al vertice dell'ente, il quale è responsabile nei confronti del C.d.A. che lo ha nominato dell'attuazione e del funzionamento del modello di gestione dei rischi; deve inoltre essere dotato di adeguate risorse, di strumenti e supporti per l'attività di monitoraggio, di effettivi poteri di ispezione e controllo, della possibilità di accesso alle informazioni rilevanti
- **professionalità** dei suoi componenti, che comporta la presenza in capo ai soggetti responsabili dei controlli alcune competenze e tecniche professionali necessarie per l'efficace svolgimento delle attività richieste (es. tecniche di campionamento statistico, di analisi e valutazione dei rischi, metodologie per l'individuazione di frodi, ecc.)
- **l'articolazione dell'Organismo di vigilanza** (monocratico o collegiale) è direttamente correlata alla complessità strutturale dell'ente (dimensioni, articolazione interna, dislocazione sul territorio, presenza su determinati mercati/attività particolarmente a rischio, ecc.)
- **indipendenza** dei suoi componenti; essi non devono trovarsi in una posizione, neppure potenziale, di conflitto di interessi con l'ente né essere titolari all'interno della stesso di funzioni di tipo esecutivo che, rendendolo partecipe di decisioni ed attività operative, ne minerebbero l'obiettività di giudizio nel momento delle verifiche sui comportamenti e sul modello.

3.8.2 Compiti e funzioni

L'Organismo di Vigilanza:

- vigila sull'effettiva applicazione del modello di gestione dei rischi, che si sostanzia nella verifica della coerenza tra i comportamenti concreti ed il modello istituito
- analizza il livello di adeguatezza del modello, ossia la sua reale (e non meramente formale) capacità di prevenire gli eventi e i comportamenti rischiosi
- monitora il mantenimento nel tempo dei requisiti di solidità e funzionalità del modello
- aggiorna il modello laddove le analisi operate rendano necessario effettuare correzioni per garantire che il modello si mantenga adeguato nel tempo. Tale aggiornamento può essere realizzato in due momenti distinti ed integrati: presentazione di proposte di adeguamento del modello verso gli organi/funzioni dell'ente in grado di dare loro concreta attuazione; follow-up, ossia verifica dell'attuazione e dell'effettiva funzionalità delle soluzioni proposte



- segnala, attraverso apposita documentazione, all'organo dirigente per gli opportuni provvedimenti, le violazioni accertate del modello organizzativo che possono comportare l'insorgere di una responsabilità in capo all'ente.

3.8.3 Responsabilità

- Responsabilità dirigenziale
- Responsabilità disciplinare.

3.8.4 Criticità connesse alla posizione

Criticità di carattere "oggettivo/organizzativo"

- Scarsa autonomia ed indipendenza rispetto all'organo di vertice dell'ente
- Risorse finanziarie e strumentali insufficienti per il corretto svolgimento dei compiti e delle funzioni.

3.8.5 Competenze attese

Conoscenze generali

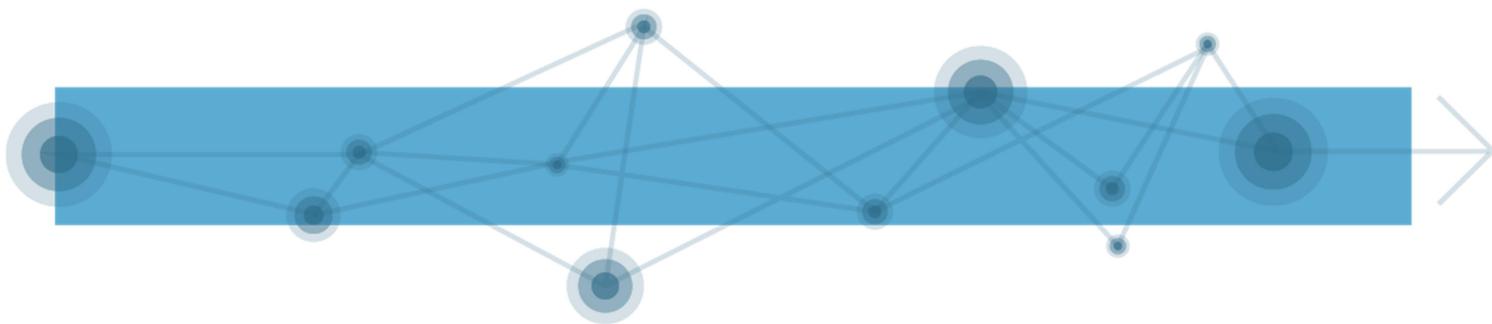
- Conoscenze giuridiche
- Conoscenze in materia di controlli.

Conoscenze specifiche

- Conoscenze delle leggi di settore (Conoscenze in materia di anticorruzione; Conoscenze in materia di trasparenza e non discriminazione; ecc.)
- Conoscenze in materia di risk management
- Conoscenze in materia di monitoraggio e valutazione.

Competenze comportamentali

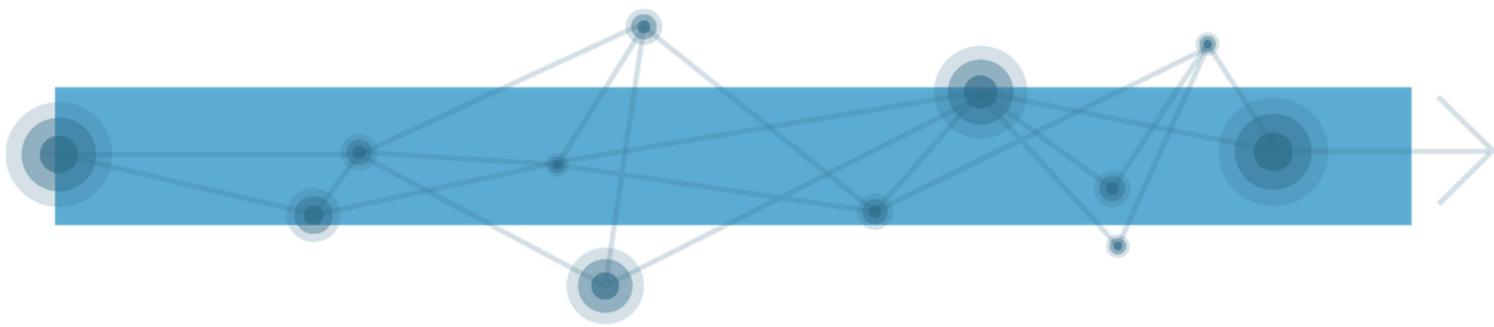
- **B - SVILUPPO E TRASFERIMENTO DEL SAPERE - Livello atteso: 4 di 5**
Esemplificazioni: *capacità di promuovere e diffondere la conoscenza del modello di gestione della corruzione all'interno di tutta la struttura organizzativa dell'ente al fine di massimizzarne i risultati.*
- **E - ORIENTAMENTO ALL'ALTRO - Livello atteso: 5 di 5**
Esemplificazioni: *capacità di condivisione con tutti gli uffici delle attività di monitoraggio e valutazione realizzate; capacità di ascolto e comprensione dei problemi e delle esigenze degli altri soggetti che partecipano alla realizzazione ed applicazione del modello di gestione della corruzione. Capacità di instaurare rapporti*



costruttivi di collaborazione e aiuto reciproco al fine di mitigare il rischio corruttivo all'interno dell'organizzazione.

▪ **H - INTEGRITÀ E COERENZA - Livello atteso: 5 di 5**

Esemplificazioni: Inclinazione al riconoscimento, valorizzazione e diffusione dei principi quali etica ed integrità; capacità di promuovere la conoscenza e il rispetto del Codice Etico dell'ente.



3.9 AUTORITÀ DI GESTIONE - RESPONSABILE

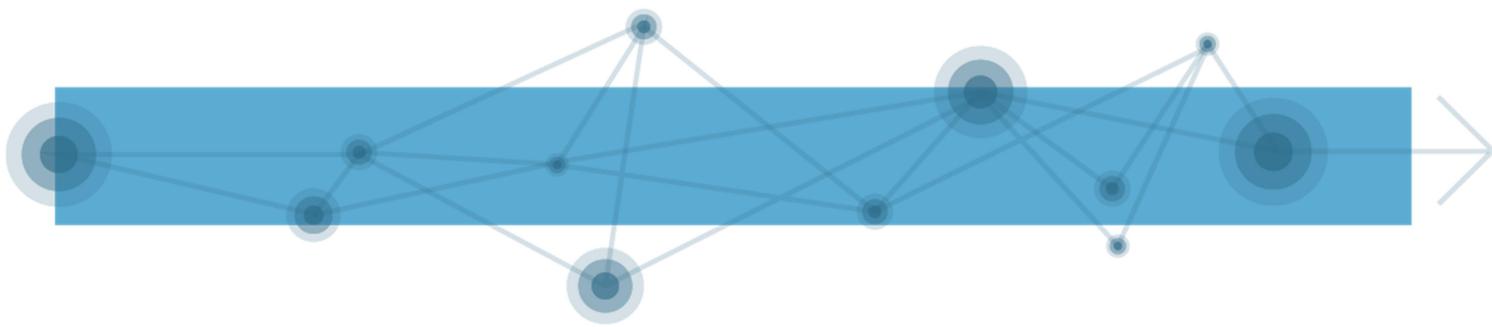
3.9.1 Requisiti previsti dalla legge

- Professionalità adatta alla funzione ed al ruolo da svolgere in base alla regolamentazione comunitaria
- **Qualifica dirigenziale adeguata rispetto all'organizzazione dell'Amministrazione di riferimento**
- Il provvedimento di designazione dell'Autorità di gestione è adottato dall'Amministrazione titolare del Programma, sulla base del parere dell'Autorità di Audit (ai sensi dell'art. 124 del Regolamento UE n. 1303/2013)
- L'Autorità di Audit verifica la sussistenza dei requisiti di cui all'allegato "XIII" del Regolamento UE n. 1303/2013 ai fini del rilascio del suddetto parere. La conformità ai requisiti riguardanti **l'adozione di procedure adeguate per la messa in atto di misure antifrode efficaci e proporzionate è parte integrante dei criteri di designazione dell'autorità di gestione**
- Collocamento in **posizione di staff o di diretto riporto ai vertici di riferimento dell'Amministrazione**, in modo da assicurare uno stretto coordinamento con i centri decisionali apicali
- Posizione di netta **separazione gerarchica e funzionale dall'Autorità di audit e indipendenza dall'Autorità di Certificazione**
- Assenza di cause di incompatibilità e/o conflitto di interessi per l'esercizio delle funzioni di gestione.

3.9.2 Compiti e funzioni

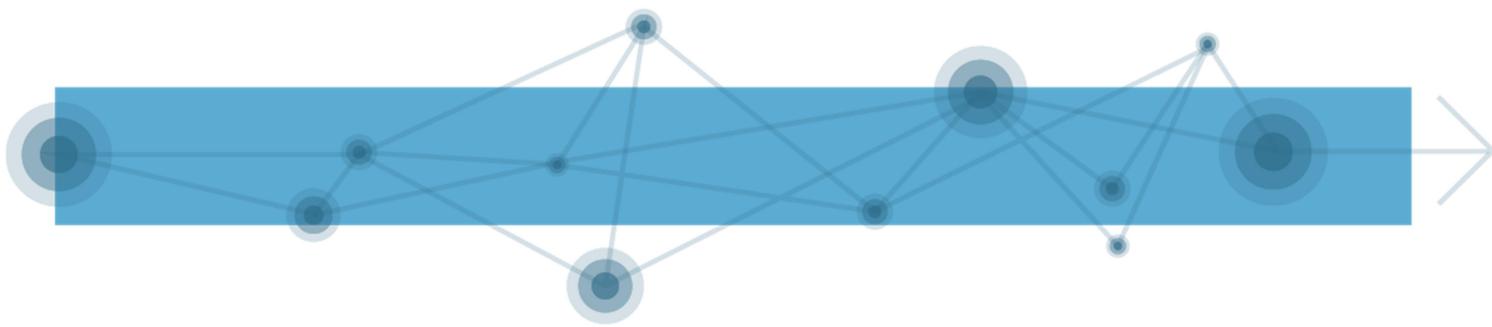
L'Autorità di Gestione:

- è responsabile della efficiente, efficace e corretta gestione e attuazione dei Programmi Operativi (PO)
- ha la responsabilità della buona esecuzione delle azioni previste dal Programma e del raggiungimento dei relativi risultati, attraverso la messa in opera di tutte le misure necessarie (tra cui le **obbligatorie misure antifrode**), anche di carattere organizzativo e procedurale, idonee ad assicurare il corretto utilizzo delle risorse finanziarie ed il puntuale rispetto della normativa comunitaria e nazionale applicabile
- per quanto concerne la gestione finanziaria e il controllo del programma operativo, istituisce misure antifrode efficaci e proporzionate, tenendo conto dei rischi individuati, secondo quanto previsto dall' ex art. 125 del Regolamento UE n. 1303/2013
- **garantisce la redazione del Piano antifrode, identificandone ed adottando le opportune misure**
- interagisce con gli organi politici regionali, gli uffici della Commissione europea, i Ministeri competenti e il Partenariato istituzionale, economico e sociale
- coordina le attività degli Assessorati regionali, degli organismi intermedi e dei beneficiari per il corretto utilizzo delle risorse del POR
- garantisce l'esistenza di un appropriato e sicuro sistema elettronico per registrare, mantenere, gestire e comunicare informazioni statistiche sul programma e la sua attuazione, necessarie a fini del monitoraggio e della valutazione, con particolare riferimento alle informazioni necessarie per monitorare



i progressi verso gli obiettivi definiti e priorità. A tal proposito l'Autorità di gestione concorre alla costituzione e verifica la costante alimentazione del sistema di monitoraggio unitario per il programma di propria competenza

- comunica alla Commissione, entro il 31 gennaio ed il 31 ottobre, i dati degli indicatori relativi alle operazioni selezionate per il finanziamento, ivi comprese le informazioni sugli indicatori di prodotto e finanziari
- assicura che i beneficiari e gli altri organismi coinvolti nell'attuazione delle operazioni siano informati dei loro obblighi in virtù dell'aiuto concesso e adottino un sistema di contabilità separata o una codificazione contabile adeguata per tutte le transazioni relative alle operazioni; nonché che siano a conoscenza dei requisiti concernenti la trasmissione dei dati all'Autorità di gestione e la registrazione dei dati necessari alla formazione degli indicatori di prodotto e di risultato
- garantisce che la valutazione ex ante del programma sia conforme al sistema di monitoraggio e valutazione e che sia accettata e trasmessa alla Commissione europea
- **inserisce le misure antifrode nel sistema di gestione e controllo sui programmi finanziati dai Fondi Strutturali (FESR/FSE) e dal FEAMP**
- **garantisce la valutazione dei rischi finalizzata all'adozione delle misure antifrode**
- garantisce che la valutazione ex post del programma sia condotta entro i termini stabiliti dalla normativa, assicurando che tali valutazioni siano conformi al sistema di monitoraggio e di valutazione e che siano presentate al Comitato di sorveglianza ed alla Commissione europea
- fornisce al Comitato di sorveglianza le informazioni e documenti necessari per monitorare l'attuazione del programma alla luce dei suoi obiettivi specifici e delle priorità
- assicura la stesura della relazione annuale di attuazione del programma, incluse le tabelle di monitoraggio aggregate, e, previa approvazione del Comitato di sorveglianza, la sua trasmissione alla Commissione
- garantisce che l'Organismo pagatore sia debitamente informato in particolare delle procedure applicate e degli eventuali controlli effettuati sulle operazioni selezionate per finanziamento, prima che siano autorizzati i pagamenti. A tal proposito l'Autorità di gestione consente all'Organismo pagatore di accedere ai moduli dei propri sistemi informatici per disporre tempestivamente di tutte le informazioni amministrative e di ammissibilità necessarie a quest'ultimo, per procedere ai pagamenti nei confronti dei beneficiari
- assicura la pubblicità per il programma, anche attraverso la Rete Rurale Nazionale, attraverso l'informazione dei potenziali beneficiari, delle organizzazioni professionali, delle parti economiche e sociali, degli organismi per la promozione della parità tra uomini e donne e delle organizzazioni non governative interessate, incluse le organizzazioni ambientali, circa le possibilità offerte dal programma e le condizioni per poter accedere ai finanziamenti, nonché informando i beneficiari del contributi dell'Unione e l'opinione pubblica sul ruolo svolto dall'Unione nel programma
- definisce di comune accordo con l'Autorità di Certificazione e l'Autorità di Audit le modalità di dialogo più appropriate per l'efficace trattazione delle problematiche inerenti il funzionamento dei sistemi di gestione e controllo e delle relative azioni di miglioramento



- in base all'art. 125 Regolamento UE n. 1303/2013:
 - individua e corregge le irregolarità e recupera gli importi indebitamente versati compresi, se del caso, gli interessi di mora. Tramite lo Stato Italiano informa la Commissione delle irregolarità che superano i 10000 EUR di contributo dei fondi e la informano sui progressi significativi dei relativi procedimenti amministrativi e giudiziari (informazione obbligatoria all'OLAF delle irregolarità)
 - verifica che i prodotti e servizi cofinanziati siano stati forniti, che i beneficiari abbiano pagato le spese dichiarate e che queste ultime siano conformi al diritto applicabile, al programma operativo e alle condizioni per il sostegno dell'operazione
 - elabora e, previa approvazione, applica procedure e criteri di selezione adeguati che garantiscano il contributo delle operazioni al conseguimento degli obiettivi e dei risultati specifici della pertinente priorità, siano non discriminatori e trasparenti, tengano conto dei principi generali
 - istituisce il comitato di sorveglianza (che, tra le altre funzioni ha il compito di approvare i criteri di selezione, cioè i principi secondo cui verranno scelte le azioni da finanziare) attraverso una procedura trasparente e verificando l'assenza di conflitti di interesse.

3.9.3 Responsabilità

- Responsabilità dirigenziale
- Responsabilità amministrativa
- Responsabilità disciplinare.

L'Autorità di Gestione è responsabile della gestione del programma operativo conformemente al principio della sana gestione finanziaria. La sua responsabilità discende dal mancato rispetto delle scadenze/obblighi previsti dal Regolamento UE n. 1303/2013 e potrebbe avere come conseguenza il disimpegno delle risorse comunitarie.

3.9.4 Criticità connesse alla posizione

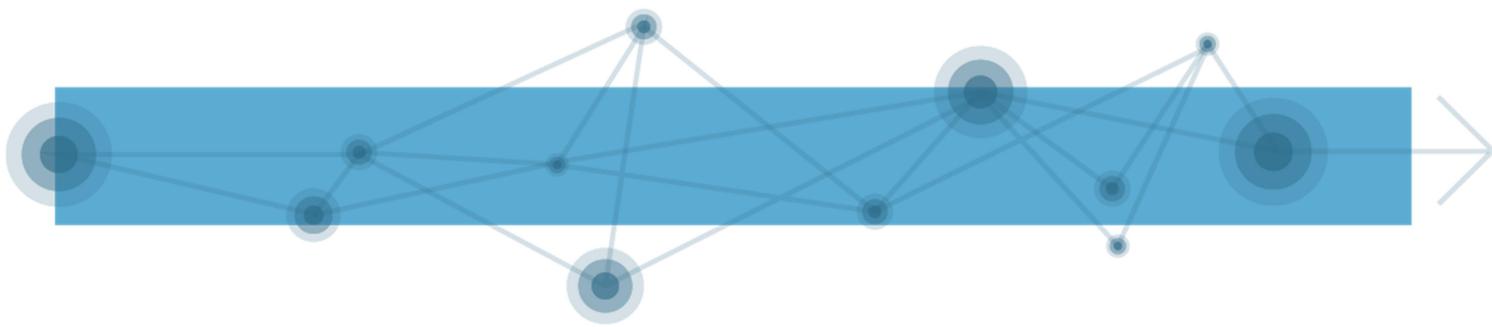
Criticità di carattere "oggettivo/organizzativo"

- Organizzazione non sempre adeguata all'attuazione del programma operativo per il rispetto della tempistica prevista per evitare il disimpegno delle risorse
- Personale non adeguatamente formato in materia di anticorruzione, trasparenza e misure antifrode.

3.9.5 Competenze attese

Conoscenze generali

- Conoscenze giuridiche generali



- Conoscenza in materia di *governance*
- Conoscenze in materia di controlli.

Conoscenze specifiche

- Conoscenze in materia di fondi strutturali
- Conoscenze in materia di trasparenza
- Conoscenze in materia di procedimento amministrativo
- Conoscenze delle leggi di settore
- Conoscenze in materia di anticorruzione
- Conoscenze in materia di risk management
- Conoscenze in materia di privacy.

Competenze comportamentali

- **A - PENSIERO IDEATIVO - Livello atteso: 4 di 5**

Esemplificazioni: *capacità di saper adattare gli strumenti di prevenzione della corruzione alle tecniche utilizzate in materia di gestione del rischio di frode nella gestione e controllo dei Programmi finanziati dai fondi strutturali; capacità di saper prendere decisioni anche in situazioni caratterizzate da elevata incertezza.*

- **B - SVILUPPO E TRASFERIMENTO DEL SAPERE - Livello atteso: 4 di 5**

Esemplificazioni: *capacità di condividere e sviluppare le conoscenze e le informazioni necessarie all'identificazione delle misure più idonee a contrastare possibili eventi di corruzione/frode nel raggiungimento degli obiettivi previsti dal Programma.*

- **C - TENSIONE AL RISULTATO - Livello atteso: 3 di 5**

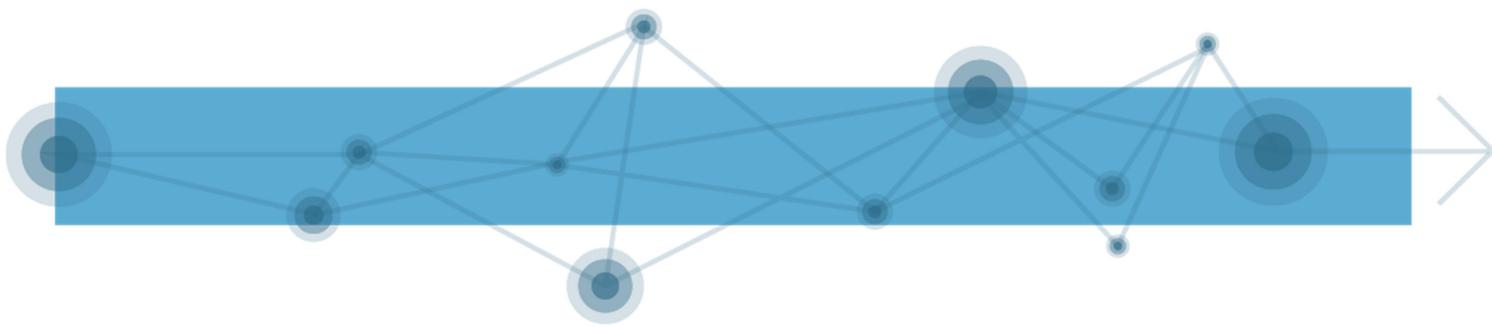
Esemplificazioni: *capacità di raggiungere efficacemente gli obiettivi prefissati nei Programmi Operativi, assicurando il corretto utilizzo delle risorse finanziarie ed il puntuale rispetto della normativa dell'Unione Europea e nazionale applicabile; capacità di garantire la messa in atto di un'adeguata valutazione dei rischi di frode/corruzione e di un'opportuna identificazione delle misure di prevenzione.*

- **D - INIZIATIVA - Livello atteso: 5 di 5**

Esemplificazioni: *capacità di intercettare i problemi (specie in termini di manifestazione di eventi di natura corruttiva/frodi nell'ambito dell'utilizzo dei Fondi dell'UE) e le opportunità nel medio-lungo termine, attraverso un'attenta programmazione di misure ed iniziative appropriate, al fine di evitare scelte di basso profilo dettate da eventi o situazioni emergenziali.*

- **F - PERSUASIVITÀ - Livello atteso: 5 di 5**

Esemplificazioni: *capacità di stimolare l'impegno della rete di collaboratori e, più in generale, dell'organizzazione al fine di attuare efficacemente gli obiettivi dei Programmi Operativi anche attraverso l'acquisizione delle informazioni necessarie alla comprensione dello stato di attuazione delle misure di prevenzione del rischio di frode e corruzione individuate.*



- **H - INTEGRITÀ E COERENZA - Livello atteso: 5 di 5**

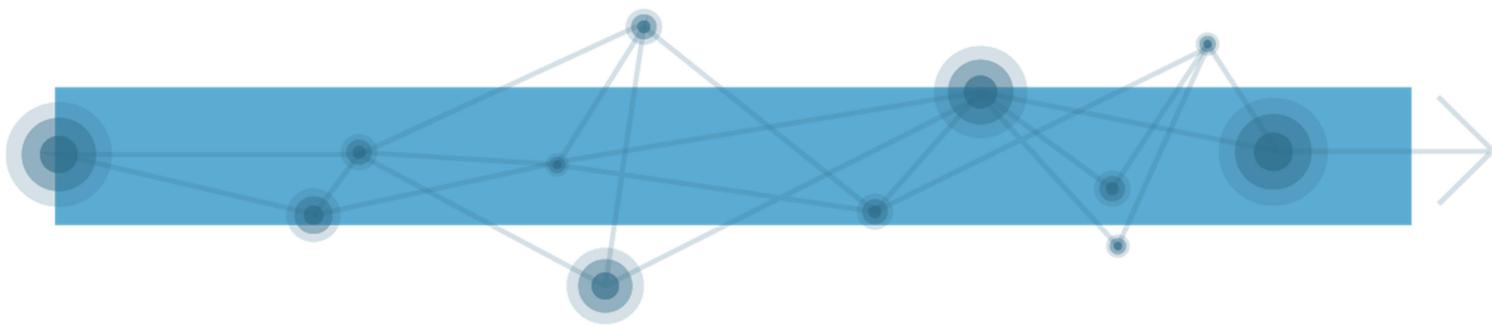
Esemplificazioni: *inclinazione alla valorizzazione e diffusione dei principi dell'etica e dell'integrità; capacità di indirizzare i comportamenti degli individui verso tali valori; capacità di riconoscere e segnalare con rapidità il possibile verificarsi di conflitti di interessi di cui sia venuto a conoscenza; propensione a diffondere la conoscenza e il rispetto del Codice di comportamento adottato dall'amministrazione.*

- **L - EMPOWERMENT E SVILUPPO DEI COLLABORATORI - Livello atteso: 4 di 5**

Esemplificazioni: *capacità di delegare alcune responsabilità ai propri collaboratori all'interno del Gruppo di Lavoro, supportandoli laddove necessario.*

- **N - TEAM LEADERSHIP - Livello atteso: 5 di 5**

Esemplificazioni: *capacità di responsabilizzare l'organizzazione alla messa in atto del sistema di gestione e controllo dei fondi, al fine di raggiungere gli obiettivi alla base dei Programmi Operativi prevenendo possibili comportamenti opportunistici. Capacità di influenzare positivamente i collaboratori all'espletamento delle proprie funzioni in una logica di autocontrollo ed autocritica finalizzata al miglioramento continuo.*



3.10 AUTORITÀ DI GESTIONE - RESPONSABILE PER ASSE/SETTORE/OBIETTIVO

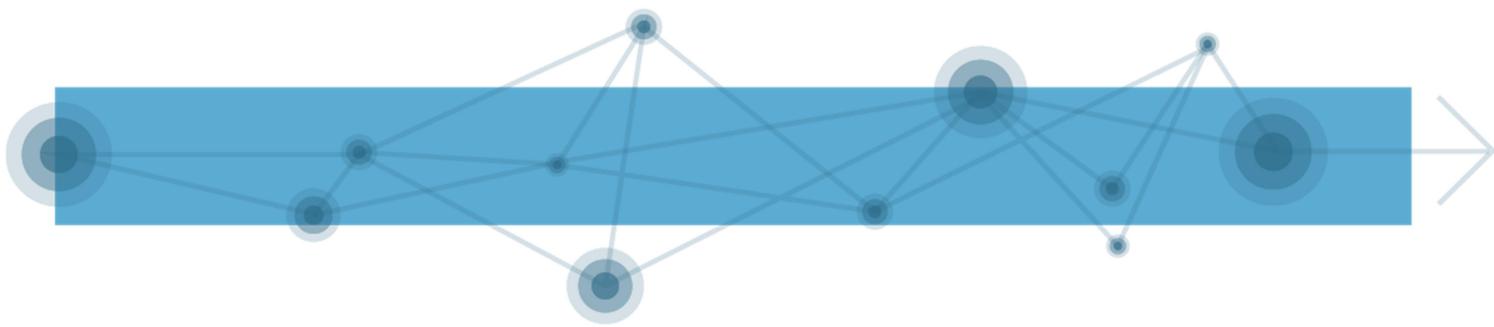
3.10.1 Requisiti previsti dalla legge

- Qualifica dirigenziale adeguata rispetto all'organizzazione dell'Amministrazione di riferimento
- La conformità ai requisiti riguardanti l'adozione di procedure adeguate per la messa in atto di misure antifrode efficaci e proporzionate è parte integrante dei criteri di designazione dell'autorità di gestione
- Posizione di netta **separazione gerarchica e funzionale dall'Autorità di audit e indipendenza dall'Autorità di Certificazione**
- Assenza di cause di incompatibilità e/o conflitto di interessi per l'esercizio delle funzioni di gestione.

3.10.2 Compiti e funzioni

L' Autorità di Gestione - Responsabile per Asse/Settore/Obiettivo:

- elabora, a seguito di apposita valutazione, il parere di coerenza programmatica sugli atti predisposti e trasmessi dai soggetti responsabili dell'attuazione, da sottoporre alla firma dell'AdG
- supporta i soggetti responsabili dell'attuazione, in collaborazione con le Direzioni Generali coinvolte e le strutture degli eventuali Organismi intermedi, per la corretta attuazione delle operazioni di rispettiva competenza
- sorveglia il processo di avanzamento dell'attuazione dell'Asse di competenza, ai fini del raggiungimento degli obiettivi di spesa annuali e dei target individuati nel Quadro di riferimento dell'efficacia dell'attuazione
- sorveglia il processo di realizzazione dei piani d'azione per il soddisfacimento delle condizionalità ex ante pertinenti all'Asse
- supporta l'AdG, in occasione di ogni scadenza, nella predisposizione dell'Attestazione con cui la stessa accompagna le dichiarazioni di spesa dei Soggetti responsabili dell'attuazione, assicurandone la regolarità formale
- garantisce che la valutazione ex ante del programma sia conforme al sistema di monitoraggio e valutazione
- adotta le obbligatorie misure antifrode
- inserimento delle misure antifrode nel sistema di gestione e controllo
- garantisce la valutazione dei rischi finalizzata all'adozione delle misure antifrode
- garantisce che la valutazione ex post del programma sia condotta entro i termini stabiliti dalla normativa, assicurando che tali valutazioni siano conformi al sistema di monitoraggio e di valutazione.



3.10.3 Responsabilità

- Corretta esecuzione delle azioni previste dal Programma e raggiungimento dei relativi risultati, attraverso la messa in atto di tutte le misure necessarie, anche di carattere organizzativo e procedurale, idonee ad assicurare il corretto utilizzo delle risorse finanziarie ed il puntuale rispetto della normativa comunitaria e nazionale applicabile
- Responsabilità dirigenziale
- Responsabilità amministrativa
- Responsabilità disciplinare.

3.10.4 Criticità connesse alla posizione

Criticità di carattere "oggettivo/organizzativo"

- Dotazione del personale non sempre adeguata all'attuazione del programma operativo per il rispetto della tempistica prevista
- Personale inadeguatamente formato in materia di anticorruzione, trasparenza e misure antifrode.

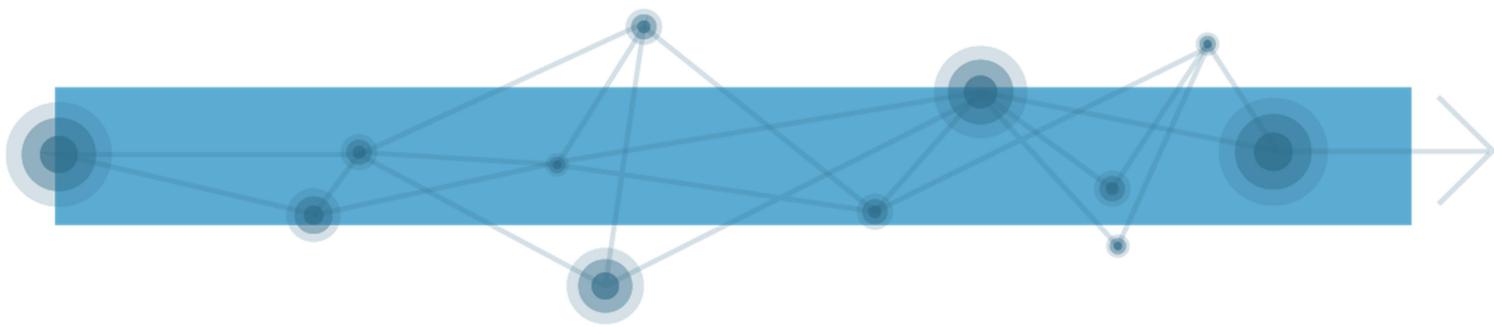
3.10.5 Competenze attese

Conoscenze generali

- Conoscenze giuridiche ed economiche
- Conoscenze in materia di programmazione e controllo
- Conoscenza in materia di *governance*
- Conoscenza della normativa dell'Unione Europea
- Conoscenze in materia di concorrenza e *aiuti di Stato*.

Conoscenze specifiche

- Conoscenze in materia di fondi strutturali
- Conoscenze relative al processo di gestione del rischio corruttivo
- Conoscenze in materia di privacy
- Conoscenze in materia di trasparenza
- Conoscenze informatiche
- Conoscenza in materia di appalti e concessioni.



Competenze comportamentali

- **A - PENSIERO IDEATIVO - Livello atteso: 3 di 5**

Esemplificazioni: *capacità di saper rispondere alle criticità del proprio settore di riferimento, riadattando e/o predisponendo le misure più efficaci e idonee al corretto funzionamento del sistema di gestione e controllo del programma operativo.*

- **C - TENSIONE AL RISULTATO - Livello atteso: 3 di 5**

semplificazioni: *capacità di raggiungere efficacemente gli obiettivi prefissati nei Programmi Operativi, assicurando il corretto utilizzo delle risorse finanziarie ed il puntuale rispetto della normativa dell'Unione Europea e nazionale applicabile; capacità di garantire la messa in atto di un'adeguata valutazione dei rischi di frode/corruzione e di un'opportuna identificazione delle misure di prevenzione.*

- **D - INIZIATIVA - Livello atteso: 5 di 5**

Esemplificazioni: *capacità di intercettare i problemi (specie in termini di manifestazione di eventi di natura corruttiva/frodi nell'ambito dell'utilizzo dei Fondi dell'UE) e le opportunità nel medio-lungo termine, attraverso un'attenta programmazione di misure ed iniziative appropriate, al fine di evitare scelte di basso profilo dettate da eventi o situazioni emergenziali.*

- **H - INTEGRITÀ E COERENZA - Livello atteso: 5 di 5**

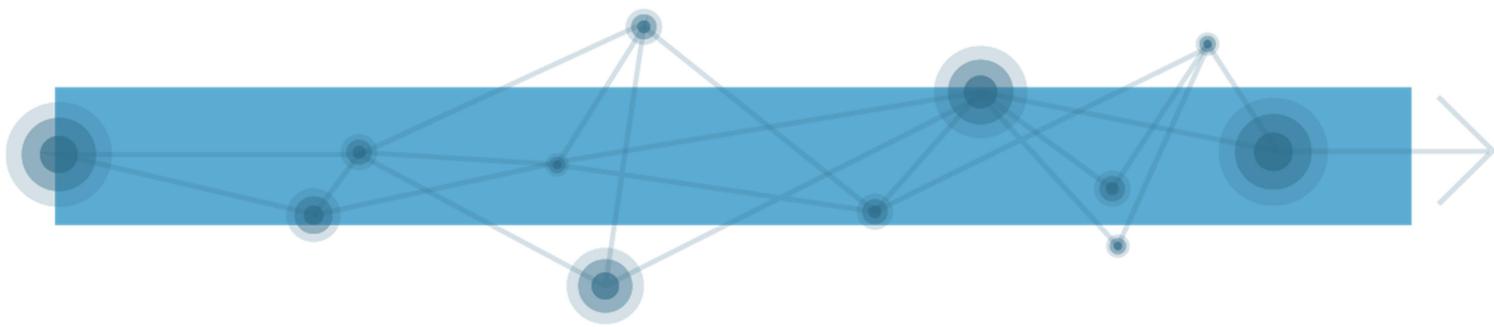
Esemplificazioni: *inclinazione alla valorizzazione e diffusione dei principi dell'etica e dell'integrità; capacità di indirizzare i comportamenti degli individui verso tali valori; capacità di riconoscere e segnalare con rapidità il possibile verificarsi di conflitti di interessi di cui sia venuto a conoscenza; propensione a diffondere la conoscenza e il rispetto del Codice di comportamento adottato dall'amministrazione.*

- **L - EMPOWERMENT E SVILUPPO DEI COLLABORATORI - Livello atteso: 4 di 5**

Esemplificazioni: *capacità di delegare alcune responsabilità ai propri collaboratori all'interno del Gruppo di Lavoro, supportandoli laddove necessario.*

- **N - TEAM LEADERSHIP - Livello atteso: 5 di 5**

Esemplificazioni: *capacità di responsabilizzare l'organizzazione alla messa in atto del sistema di gestione e controllo dei fondi, al fine di raggiungere gli obiettivi alla base dei Programmi Operativi prevenendo possibili comportamenti opportunistici. Capacità di influenzare positivamente i collaboratori all'espletamento delle proprie funzioni in una logica di autocontrollo ed autocritica finalizzata al miglioramento continuo.*



3.11 AUTORITÀ DI GESTIONE - RESPONSABILE CONTROLLO DI PRIMO LIVELLO

3.11.1 Requisiti previsti dalla legge

- La designazione dell'Autorità di gestione e controllo avviene in base all'art. 123 e 124 del Regolamento UE n. 1303/2013, la quale individua un responsabile controlli primo livello
- Professionalità adatta alla funzione e al ruolo da svolgere in base alla regolamentazione comunitaria nonché una **qualifica dirigenziale adeguata rispetto all'organizzazione dell'Amministrazione di riferimento**
- Collocamento in **posizione di staff o di diretto riporto ai vertici di riferimento dell'Amministrazione**, in modo da assicurare uno stretto coordinamento con i centri decisionali apicali
- Posizione di netta **separazione gerarchica e funzionale dall'Autorità di Audit e indipendenza dall'Autorità di Certificazione**
- Assenza di cause di incompatibilità e/o conflitto di interessi per l'esercizio delle funzioni di gestione.

3.11.2 Compiti e funzioni

L'Autorità di gestione e controllo è responsabile della efficiente, efficace e corretta gestione e attuazione del POR ed esercita le funzioni ex art. 125 del Regolamento UE n. 1303/2013.

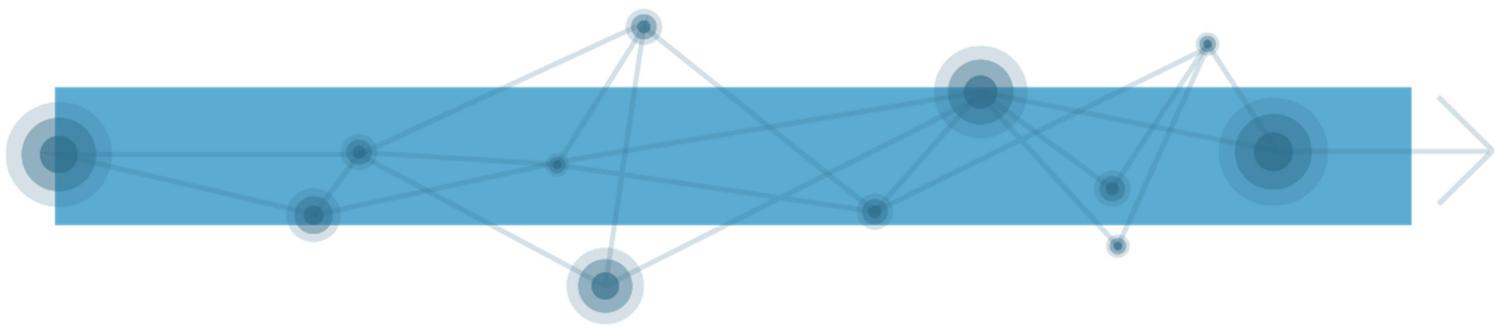
Nel dettaglio, l'Autorità di gestione - Responsabile controllo di primo livello:

- attiva un efficace sistema di controllo di gestione, per assicurare la legalità e la regolarità delle operazioni finanziate e l'ammissibilità delle relative spese
- compie delle verifiche amministrative su ogni singolo procedimento
- compie delle verifiche amministrative sul posto, a campione
- si occupa dell'analisi del rischio corruzione e/o di frode.

3.11.3 Responsabilità

- Responsabilità dirigenziale
- Responsabilità amministrativa
- Responsabilità disciplinare.

È responsabile della gestione del programma operativo conformemente al principio della sana gestione finanziaria. La sua responsabilità discende dal mancato rispetto delle scadenze/obblighi previsti dal Regolamento UE n. 1303/2013 e potrebbe avere come conseguenza il disimpegno delle risorse comunitarie.



3.11.4 Criticità connesse alla posizione

Criticità di carattere “oggettivo/organizzativo”

- Organizzazione non sempre adeguata all'attuazione del programma operativo per il rispetto della tempistica prevista per evitare il disimpegno delle risorse
- Personale non adeguatamente formato ed aggiornato in materia di anticorruzione, trasparenza e misure antifrode.

3.11.5 Competenze attese

Conoscenze generali

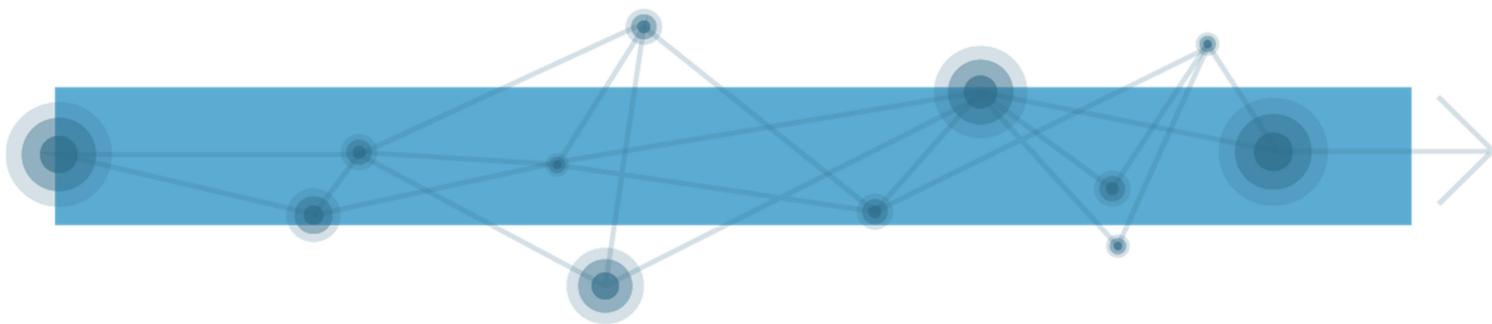
- Conoscenze giuridiche generali
- Conoscenze in materia di fondi strutturali
- Conoscenze in materia di controlli
- Conoscenze in materia di anticorruzione
- Conoscenza in materia di *governance*.

Conoscenze specifiche

- Conoscenze in materia di procedimento amministrativo
- Conoscenze delle leggi di settore
- Conoscenze in materia di risk management
- Conoscenze in materia di privacy
- Conoscenze in materia di trasparenza
- Conoscenze degli Strumenti di Ingegneria Finanziaria.

Competenze comportamentali

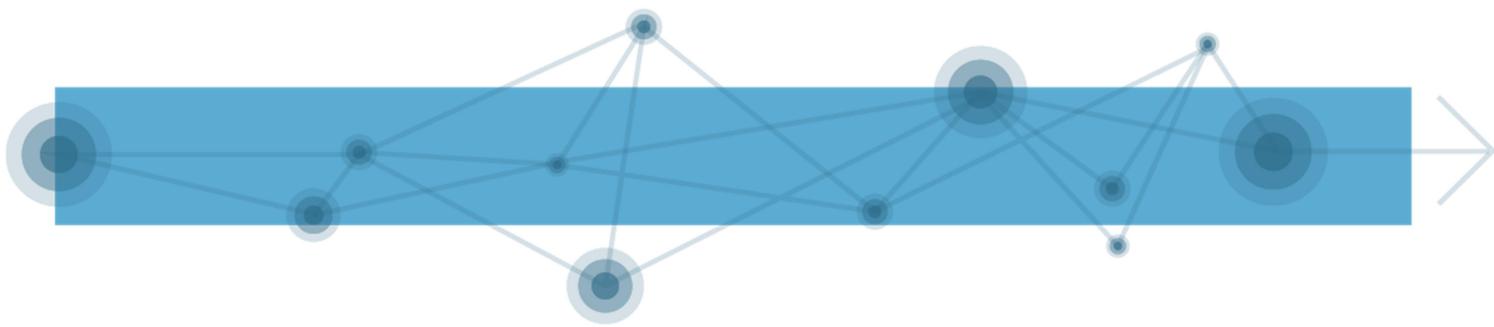
- **B - SVILUPPO E TRASFERIMENTO DEL SAPERE - Livello atteso: 4 di 5**
Esemplificazioni: *inclinazione a condividere le conoscenze e le informazioni relative ai monitoraggi effettuati con i diversi interlocutori.*
- **C - TENSIONE AL RISULTATO - Livello atteso: 3 di 5**
Esemplificazioni: *capacità di svolgere efficacemente le proprie attività al fine di consentire il raggiungimento degli obiettivi prefissati nei Programmi Operativi; capacità di adeguare i metodi di controllo utilizzati in materia di gestione dei fondi comunitari con quelli utilizzati in materia di prevenzione della corruzione.*
- **D - INIZIATIVA - Livello atteso: 5 di 5**
Esemplificazioni: *capacità di intercettare i problemi (specie in termini di manifestazione di eventi di natura corruttiva/frodi nell'ambito dell'utilizzo dei Fondi dell'UE) e le opportunità nel medio-lungo termine, attraverso*



un'attenta programmazione di misure ed iniziative appropriate, al fine di evitare scelte di basso profilo dettate da eventi o situazioni emergenziali.

▪ **H - INTEGRITÀ E COERENZA - Livello atteso: 5 di 5**

Esemplificazioni: inclinazione alla valorizzazione e diffusione dei principi dell'etica e dell'integrità; capacità di indirizzare i comportamenti degli individui verso tali valori; capacità di riconoscere e segnalare con rapidità il possibile verificarsi di conflitti di interessi di cui sia venuto a conoscenza; propensione a diffondere la conoscenza e il rispetto del Codice di comportamento adottato dall'amministrazione.



3.12 ORGANISMO INTERMEDIO

3.12.1 Requisiti previsti dalla legge

- La designazione dell'Organismo Intermedio avviene in base all'art. 123 del Regolamento UE n. 1303/2013
- Le Amministrazioni possono designare uno o più Organismi Intermedi per lo svolgimento di determinati compiti dell'Autorità di gestione o dell'Autorità di certificazione sotto la responsabilità di dette Autorità.
- I compiti, le funzioni e le responsabilità degli Organismi Intermedi, nonché i loro rapporti con l'Autorità di gestione o con l'Autorità di certificazione, sono disciplinati mediante formale stipula di convenzione bilaterale tra le parti
- Posizione di netta **separazione gerarchica e funzionale dall'Autorità di Audit e indipendenza dall'Autorità di Certificazione**
- Assenza di cause di incompatibilità e/o conflitto di interessi per l'esercizio delle proprie funzioni.

3.12.2 Compiti e funzioni

L'Organismo intermedio esercita i compiti e le funzioni proprie dell'autorità di gestione (cui si rimanda per il dettaglio) svolgendo le funzioni ex art. 125 del Regolamento UE n. 1303/2013 relative alla gestione finanziaria delle azioni delegate.

3.12.3 Responsabilità

L'Organismo Intermedio è responsabile della gestione del programma operativo conformemente all'accordo stipulato ed in base alla normativa applicabile.

3.12.4 Criticità connesse alla posizione

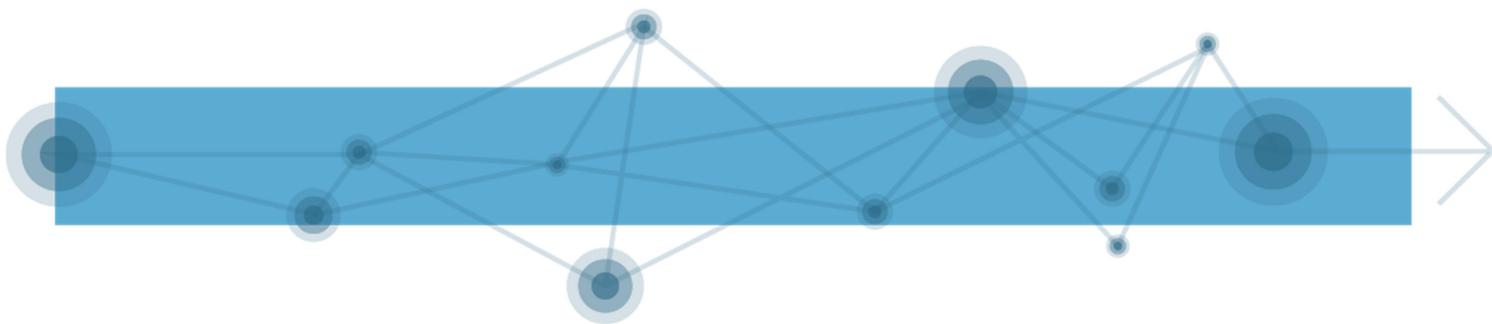
Criticità di carattere "oggettivo/organizzativo"

- Carezza di personale (*caratteristica organizzativa*)
- Formazione professionale non sempre adeguata (*caratteristica organizzativa*).

3.12.5 Competenze attese

Conoscenze generali

- Conoscenze economiche



- Conoscenze in materia di programmazione e controllo
- Conoscenza della normativa dell'Unione Europea
- Conoscenze in materia di concorrenza e *aiuti di Stato*.

Conoscenze specifiche

- Conoscenze in materia di fondi strutturali
- Conoscenze in materia di procedimenti amministrativi
- Conoscenze in materia di risk management
- Conoscenza in materia di appalti e concessioni
- Conoscenze relative al processo di gestione del rischio corruttivo.

Competenze comportamentali

- **C - TENSIONE AL RISULTATO - Livello atteso: 3 di 5**

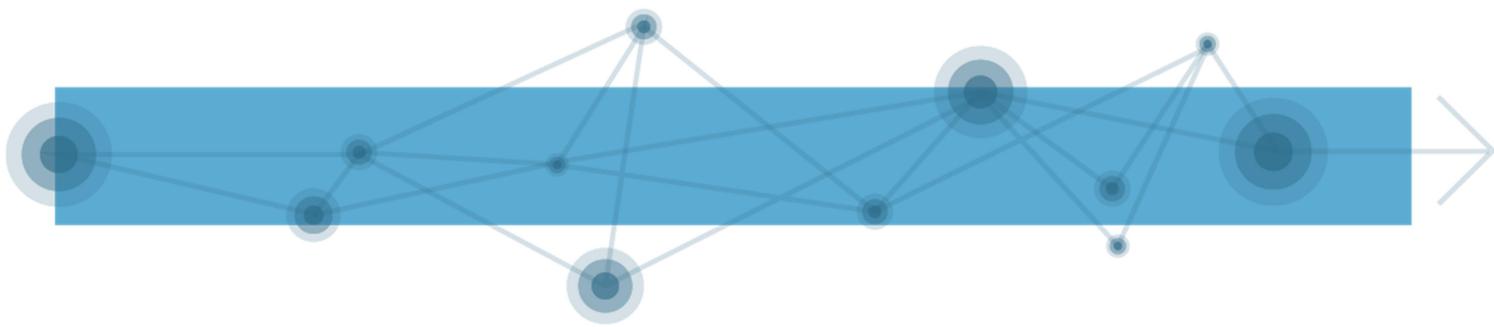
Esemplificazioni: *capacità di raggiungere efficacemente gli obiettivi prefissati nei Programmi Operativi, assicurando il corretto utilizzo delle risorse finanziarie ed il puntuale rispetto della normativa comunitaria e nazionale applicabile; capacità di garantire la messa in atto di un'adeguata valutazione dei rischi di frode/corruzione e di un'opportuna identificazione delle misure di prevenzione.*

- **E - ORIENTAMENTO ALL'ALTRO - Livello atteso: 4 di 5**

Esemplificazioni: *capacità di condivisione delle attività realizzate dal gruppo di lavoro; capacità di ascolto e comprensione dei problemi e delle esigenze degli altri attori, con l'intento di porsi in sintonia con i loro bisogni espressi e latenti.*

- **H - INTEGRITÀ E COERENZA - Livello atteso: 5 di 5**

Esemplificazioni: *inclinazione alla valorizzazione e diffusione dei principi dell'etica e dell'integrità; capacità di indirizzare i comportamenti degli individui verso tali valori; capacità di riconoscere e segnalare con rapidità il possibile verificarsi di conflitti di interessi di cui sia venuto a conoscenza.*



3.13 AUTORITÀ DI CERTIFICAZIONE - RESPONSABILE

3.13.1 Requisiti previsti dalla legge

- Il provvedimento di designazione dell'Autorità di certificazione è adottato dall'Amministrazione titolare del Programma, sulla base del parere dell'Autorità di Audit (art. 124 del Regolamento UE n. 1303/2013). L'Autorità di Audit verifica la sussistenza dei requisiti di cui all'allegato "XIII" del Regolamento generale di disciplina dei Fondi ai fini del rilascio del suddetto parere che verrà emanato entro il termine di 60 giorni dal ricevimento dell'atto di nomina dell'Autorità di Certificazione e della descrizione delle funzioni e delle procedure della stessa, e, comunque, in tempo utile per consentire alle Autorità di Certificazione il pieno avvio delle attività di competenza
- L'Autorità di certificazione viene individuata dall'Amministrazione titolare del programma, in posizione di **indipendenza dall'Autorità di gestione** e dagli Organismi intermedi ed in posizione di **separazione gerarchica e funzionale dall'Autorità di audit**.

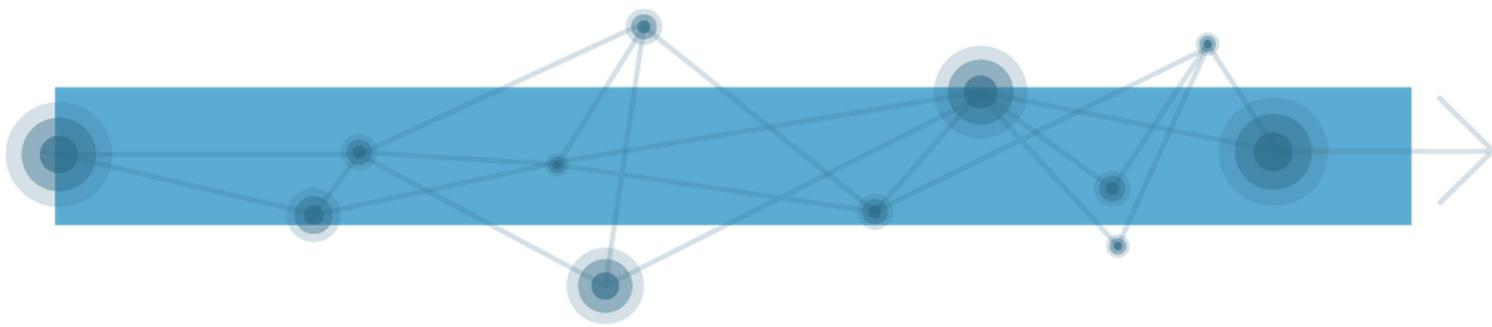
3.13.2 Compiti e funzioni

L'Autorità di certificazione - secondo quanto indicato dall'articolo 126 del Regolamento UE n. 1303/2013:

- certifica la spesa ed elabora le domande di pagamento che devono provenire da sistemi contabili affidabili, nonché essere corredate di documenti giustificativi verificabili e conformi alle norme comunitarie e nazionali e possedere i requisiti di accuratezza
- garantisce, ai fini della preparazione e della presentazione delle domande di pagamento (e della dichiarazione dei conti annuali), di aver ricevuto domande adeguate dall'autorità di gestione in merito alle procedure seguite e alle verifiche effettuate in relazione alle spese
- si avvale di procedure adeguatamente formalizzate, idonee ad assicurare la certificazione di spese ammissibili ai contributi del programma e sostenute per il perseguimento degli obiettivi specifici dallo stesso previsti
- definisce di comune accordo con l'Autorità di Gestione e l'Autorità di Audit le modalità di dialogo più appropriate per l'efficace trattazione delle problematiche inerenti il funzionamento dei sistemi di gestione e controllo e delle relative azioni di miglioramento.

3.13.3 Responsabilità

- Responsabilità dirigenziale, nel caso di mancata certificazione della spesa e di mancata elaborazione delle domande di pagamento
- Responsabilità amministrativa, nel caso di insufficiente attività di verifica del regolare funzionamento del sistema di gestione e controllo dei Programmi operativi assegnati alla propria responsabilità



- Responsabilità disciplinare, nel caso di mancato rispetto del codice etico e di comportamento del dirigente.

La sua responsabilità discende dal mancato rispetto delle scadenze previste dal Regolamento UE n. 1303/2013 e potrebbe avere come conseguenza il disimpegno delle risorse comunitarie.

3.13.4 Criticità connesse alla posizione

Criticità di carattere "oggettivo/organizzativo"

- Organizzazione non sempre adeguata all'attuazione del programma operativo per il rispetto della tempistica prevista per evitare il disimpegno delle risorse
- Personale non adeguatamente formato in materia di anticorruzione, trasparenza e misure antifrode.

3.13.5 Competenze attese

Conoscenze generali

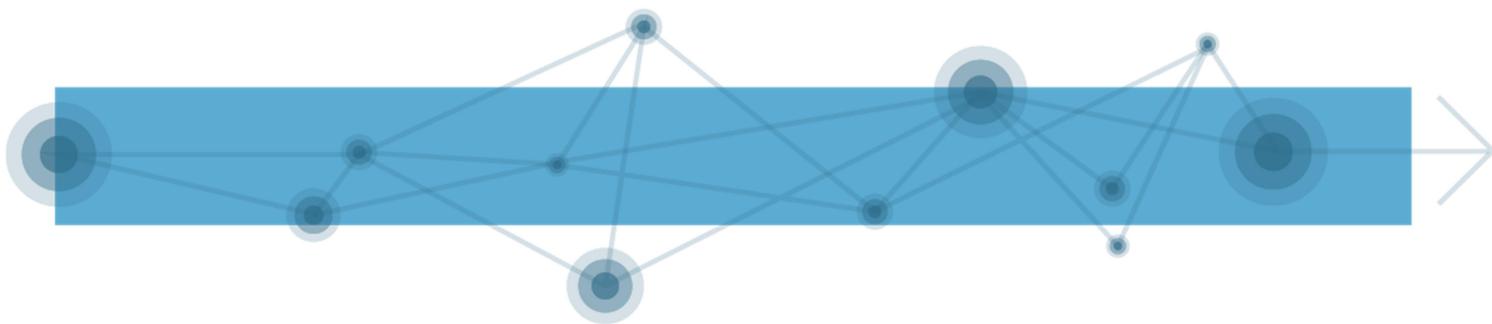
- Conoscenze giuridiche generali
- Conoscenze in materia di programmazione
- Conoscenze in materia di controlli.

Conoscenze specifiche

- Conoscenze in materia di prevenzione corruzione
- Conoscenze relative ai sistemi informatici
- Conoscenze in materia di fondi strutturali.

Competenze comportamentali

- **C - TENSIONE AL RISULTATO - Livello atteso: 4 di 5**
Esemplificazioni: *capacità di monitorare efficacemente il funzionamento del sistema di gestione e controllo dei Programmi operativi dell'amministrazione; capacità, in fase di certificazione delle spese sostenute per il raggiungimento degli obiettivi previsti dal programma, di contrastare i possibili comportamenti opportunistici di frode e corruzione attraverso, ad esempio, la segnalazione anche solo dell'intento, manifestato all'interno dell'amministrazione, di esercizio di pressioni tese alla certificazione di spese mendaci o non corrispondenti agli obiettivi dei Programmi Operativi.*
- **H - INTEGRITÀ E COERENZA - Livello atteso: 5 di 5**
Esemplificazioni: *inclinazione al riconoscimento, valorizzazione e diffusione dei principi quali etica ed integrità. Capacità di indirizzare l'agire degli individui con cui collabora verso elevati valori etici e standard professionali.*

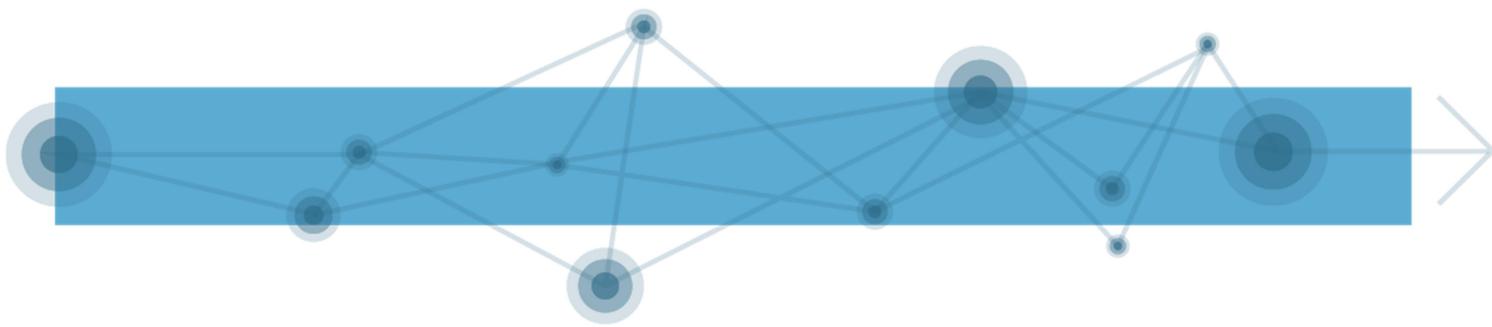


- **L - EMPOWERMENT E SVILUPPO DEI COLLABORATORI - Livello atteso: 4 di 5**

Esemplificazioni: *capacità di delegare alcune responsabilità ai propri collaboratori all'interno del Gruppo di Lavoro, supportandoli laddove necessario.*

- **N - TEAM LEADERSHIP - Livello atteso: 5 di 5**

Esemplificazioni: *capacità di responsabilizzare la propria struttura organizzativa alla corretta realizzazione di tutte le attività di certificazione delle spese anche in un'ottica di prevenzione del rischio corruttivo. Capacità di influenzare positivamente i collaboratori all'espletamento delle proprie funzioni in una logica di autocontrollo ed autocritica finalizzata al miglioramento continuo.*



3.14 AUTORITÀ DI CERTIFICAZIONE – COMPONENTE STRUTTURA DI SUPPORTO

3.14.1 Requisiti previsti dalla legge

Dirigente, Funzionario o Collaboratore esterno laureato in materie economico-giuridiche.

3.14.2 Compiti e funzioni

Supporto alle funzioni dell'Autorità di certificazione (articolo 126 del Regolamento UE 1303/ 2013):

- certificazione della spesa ed elaborazione domande di pagamento
- garantisce, ai fini della preparazione e della presentazione delle domande di pagamento, di aver ricevuto domande adeguate dall'autorità di gestione in merito alle procedure seguite e alle verifiche effettuate in relazione alle spese.

3.14.3 Responsabilità

- Responsabilità amministrativa, nel caso di insufficiente attività di verifica del regolare funzionamento del sistema di gestione e controllo dei Programmi operativi assegnati alla propria responsabilità
- Responsabilità disciplinare, nel caso di mancato rispetto del codice etico e di comportamento previsti dall'Amministrazione.

La sua responsabilità discende dal mancato rispetto delle scadenze previste dal Regolamento UE n. 1303/2013 e potrebbe avere come conseguenza il disimpegno delle risorse comunitarie.

3.14.4 Criticità connesse alla posizione

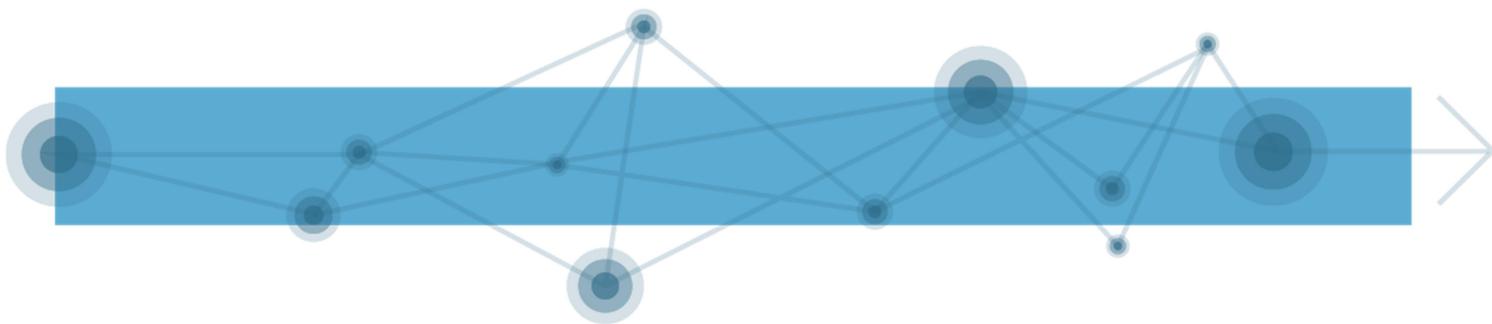
Criticità di carattere "oggettivo/organizzativo"

- Mancata rilevazione di conflitto di interessi
- Carenza di collaborazione da parte degli altri attori
- Mancato aggiornamento professionale del personale
- Assenza o mal funzionamento del sistema informativo.

3.14.5 Competenze attese

Conoscenze generali

- Conoscenze giuridiche



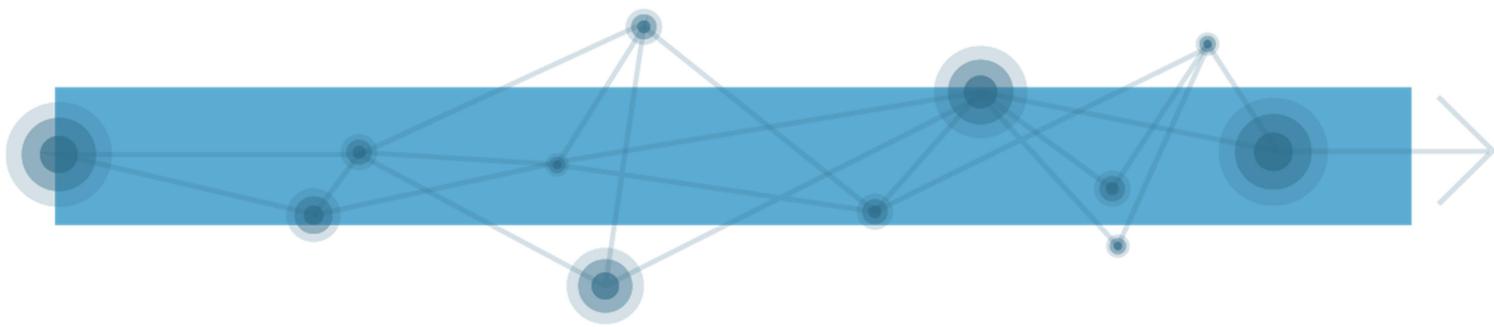
- Conoscenze in materia di programmazione e controllo.

Conoscenze specifiche

- Conoscenze in materia di sistemi informatici
- Conoscenza della normativa di settore
- Conoscenza delle linee guida dell'Unione Europea (es. note cocof)
- Conoscenze relative al processo di gestione del rischio corruttivo.

Competenze comportamentali

- **A - PENSIERO IDEATIVO - Livello atteso: 3 su 5**
Esemplificazioni: *capacità di individuare gli aspetti critici della certificazione delle spese ammissibili ai contributi del programma e di proporre soluzioni adeguate.*
- **B - SVILUPPO E TRASFERIMENTO DEL SAPERE - Livello atteso: 4 su 5**
Esemplificazioni: *propensione alla condivisione delle conoscenze e informazioni con il Responsabile; propensione a collaborare ed interagire con le diverse funzioni trasversali dell'amministrazione, in modo da soddisfare le richieste di informazioni avanzate.*
- **C - TENSIONE AL RISULTATO - Livello atteso: 3 su 5**
Esemplificazioni: *capacità di supportare adeguatamente il Responsabile nella predisposizione della documentazione di certificazione e delle dichiarazioni periodiche, affinché vengano trasmesse nei tempi previsti alla Commissione Europea.*
- **H - INTEGRITÀ E COERENZA - Livello atteso: 5 su 5**
Esemplificazioni: *inclinazione al riconoscimento, valorizzazione e diffusione dei principi quali etica ed integrità.*



3.15 AUTORITÀ DI AUDIT - RESPONSABILE

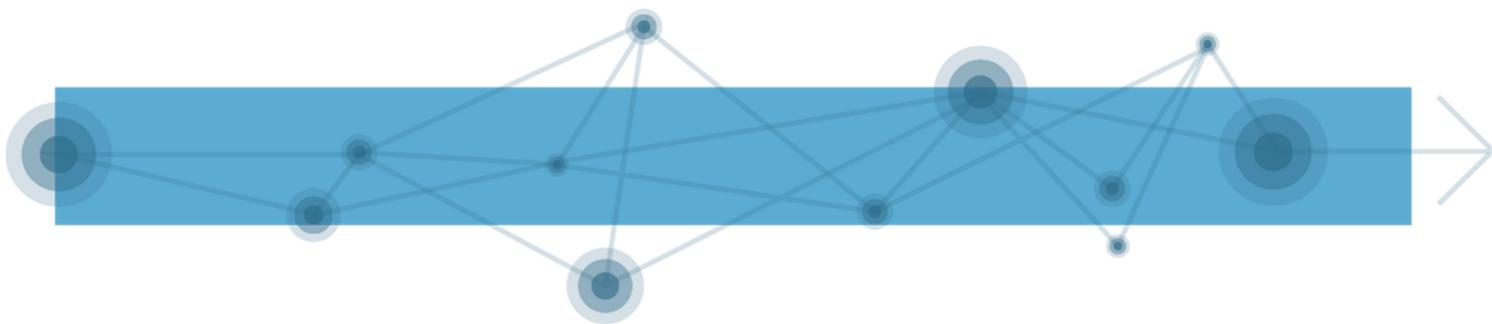
3.15.1 Requisiti previsti dalla legge

- Professionalità ed esperienza adeguate rispetto alla funzione ed al ruolo da svolgere ed una qualifica funzionale che, in base al sistema di gestione e controllo adottato nel contesto dell'organizzazione dell'Amministrazione, garantisca l'indipendenza della stessa Autorità di audit dall'Autorità di gestione e di certificazione
- La proposta di designazione dell'Autorità di audit viene formulata dall'Amministrazione titolare del programma ed evidenzia la eventuale collocazione della struttura nell'ambito dell'organizzazione interna. La suddetta proposta viene sottoposta al parere obbligatorio e vincolante dell'Organismo di coordinamento nazionale della funzione di audit (Ministero dell'Economia e delle finanze - DRGS/IGRUE) che ne valuta una serie di requisiti (indipendenza organizzativa, indipendenza funzionale, autonomia finanziaria, adeguatezza della struttura organizzativa di supporto, adeguatezza delle procedure e degli strumenti di supporto, adeguatezza del sistema informativo utilizzato)
- L'Autorità di audit è individuata dall'Amministrazione in modo da assicurare la netta separazione delle sue funzioni dalle Autorità di gestione, di certificazione e Organismi intermedi. Nel caso in cui sia individuata nell'ambito della struttura organizzativa dell'Amministrazione stessa è collocata in una posizione di staff o di diretto riporto ai vertici di riferimento dell'Amministrazione
- Assenza di cause di incompatibilità e/o conflitto di interessi per l'esercizio delle proprie funzioni.

3.15.2 Compiti e funzioni

L'autorità di Audit - Responsabile:

- vigila sull'efficace funzionamento dei sistemi di gestione e controllo dei programmi operativi di riferimento a partire dalla designazione espressa tramite la valutazione della conformità delle Autorità di gestione e delle Autorità di certificazione
- redige una specifica relazione corredata dal relativo parere circa la loro conformità alla gestione del rischio e all'ambiente di controllo interno nonché all'adeguatezza agli standard per le attività di gestione, di controllo e sorveglianza
- rilascia la relazione e del relativo parere in merito alla designazione dell'Autorità di gestione e di certificazione
- monitora il mantenimento dei requisiti di designazione delle Autorità di gestione e di certificazione
- predispose la strategia di audit
- attiva procedure di verifica e valutazione della qualità del lavoro svolto dalla struttura di Audit, sia relativamente alle attività degli auditors interni che di quelli esterni di cui l'Autorità di Audit si avvale (*quality review*)



- formalizza, in apposito manuale, le modalità di espletamento dell'attività degli auditor, di cui assicura ampia diffusione anche presso gli uffici dell'autorità di gestione e certificazione
- individua specifiche modalità di monitoraggio dei follow up sulle criticità e sulla realizzazione delle misure correttive concordate con l'Autorità di gestione e di certificazione
- registra e archivia in formato elettronico di tutti i controlli, follow up ed eventuali misure correttive da adottare ed adottate
- definisce, di comune accordo, con l'Autorità di Gestione e l'Autorità di Certificazione le modalità di dialogo più appropriate per l'efficace trattazione delle problematiche afferenti il funzionamento dei sistemi di gestione e controllo e delle relative azioni di miglioramento.

3.15.3 Responsabilità

- Responsabilità dirigenziale
- Responsabilità amministrativa
- Responsabilità disciplinare.

È responsabile della gestione del programma operativo conformemente al principio della sana gestione finanziaria. La sua responsabilità discende dal mancato rispetto delle scadenze/obblighi previsti dal Regolamento UE n. 1303/2013 e potrebbe avere come conseguenza il disimpegno delle risorse comunitarie.

3.15.4 Criticità connesse alla posizione

Criticità di carattere "oggettivo/organizzativo"

- Organizzazione non sempre adeguata all'attuazione del programma operativo per il rispetto della tempistica prevista per evitare il disimpegno delle risorse
- Personale non adeguatamente formato in materia di anticorruzione, trasparenza e misure antifrode.

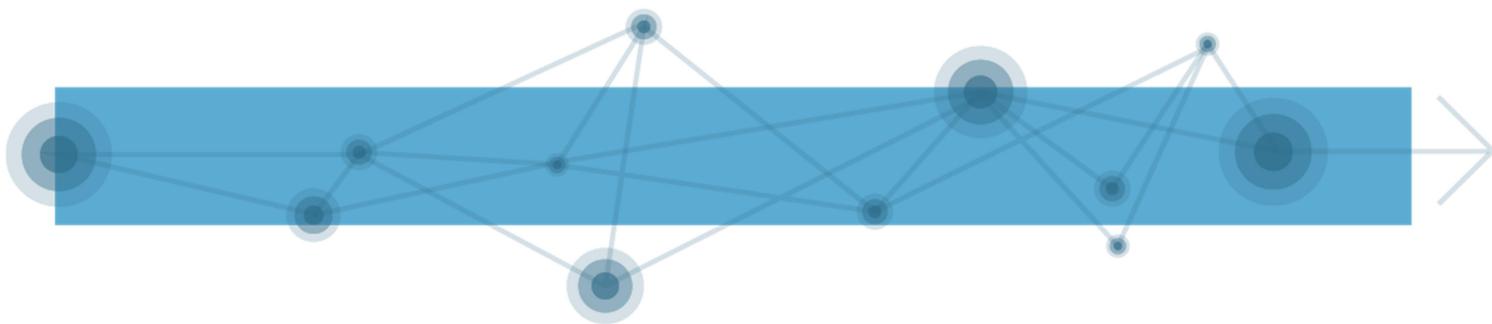
3.15.5 Competenze attese

Conoscenze generali

- Conoscenze giuridiche generali
- Conoscenze in materia di appalti pubblici
- Conoscenze in materia di controlli.

Conoscenze specifiche

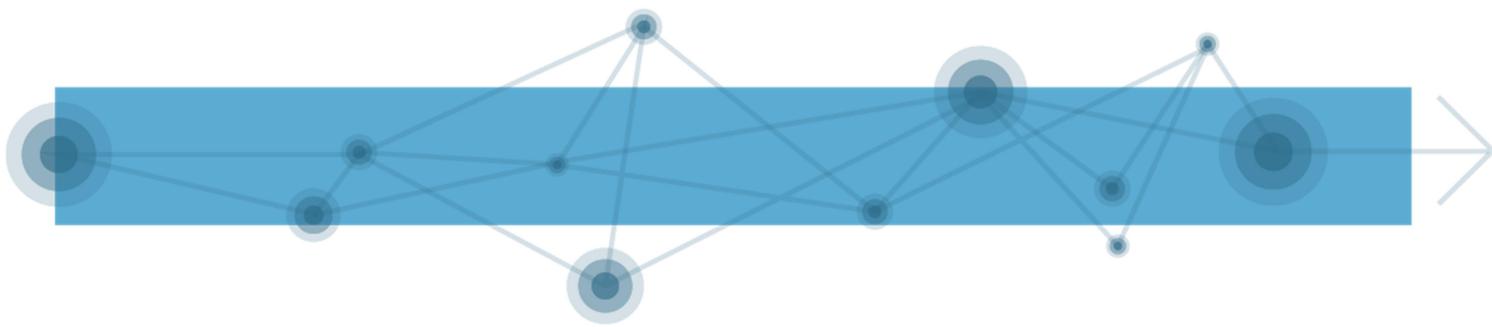
- Conoscenze delle leggi di settore (in materia di anticorruzione; in materia di trasparenza e non discriminazione; ecc.)



- Conoscenze in materia di risk management
- Conoscenze in materia di procedimento amministrativo
- Conoscenze in materia di fondi strutturali
- Conoscenze informatiche
- Conoscenza delle Linee Guida emanate dall'Unione Europea specifiche per l'Autorità di Audit
- Conoscenze degli Strumenti di Ingegneria Finanziaria.

Competenze comportamentali

- **A - PENSIERO IDEATIVO - Livello atteso: 5 di 5**
Esemplificazioni: *capacità di promuovere un ambiente creativo che favorisce l'innovazione e l'individuazione di efficaci risposte agli stimoli interni ed esterni all'organizzazione.*
- **C - TENSIONE AL RISULTATO - Livello atteso: 3 di 5**
Esemplificazioni: *capacità di raggiungere efficacemente gli obiettivi prefissati nei Programmi Operativi, assicurando il corretto utilizzo delle risorse finanziarie (prevenendo il rischio di frode e corruzione) ed il puntuale rispetto della normativa comunitaria e nazionale applicabile.*
- **D - INIZIATIVA - Livello atteso: 5 di 5**
Esemplificazioni: *capacità di intercettare i problemi (specie in termini di manifestazione di eventi di natura corruttiva/frodi nell'ambito dell'utilizzo dei Fondi dell'UE) e le opportunità nel medio-lungo termine, attraverso un'attenta programmazione di misure ed iniziative appropriate, al fine di evitare scelte di basso profilo dettate da eventi o situazioni emergenziali.*
- **H - INTEGRITÀ E COERENZA - Livello atteso: 5 di 5**
Esemplificazioni: *inclinazione al riconoscimento, valorizzazione e diffusione dei principi quali etica ed integrità. Propensione a trasmettere in maniera convincente ai suoi interlocutori l'importanza dei valori dell'etica ed integrità nella conduzione del sistema di gestione e controllo dei fondi. Propensione a segnalare con rapidità il possibile verificarsi di frodi e/o conflitti di interessi all'interno dell'organizzazione.*
- **L - EMPOWERMENT E SVILUPPO DEI COLLABORATORI - Livello atteso: 5 di 5**
Esemplificazioni: *capacità di delegare alcune responsabilità ai propri collaboratori all'interno del Gruppo di Lavoro, supportandoli laddove necessario.*



3.16 AUTORITÀ DI AUDIT - COMPONENTE DELLA STRUTTURA DI SUPPORTO

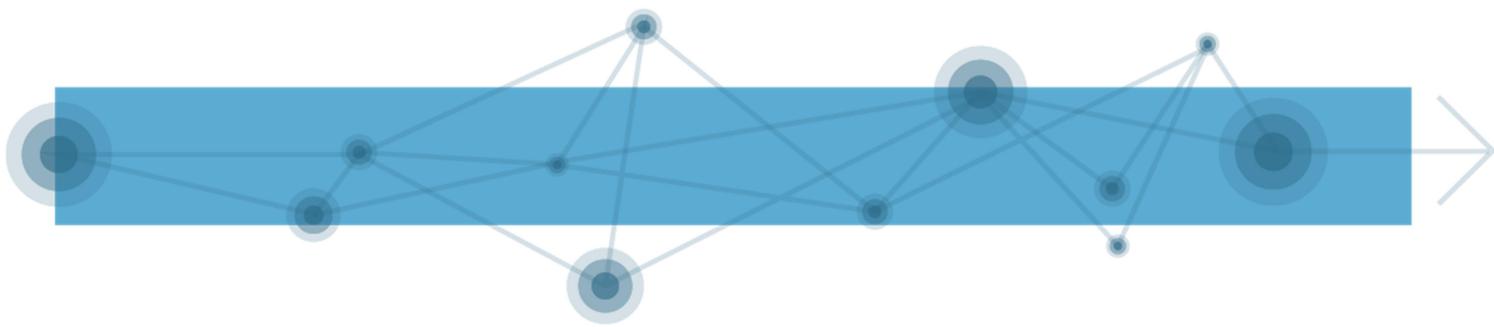
3.16.1 Requisiti previsti dalla legge

- Indipendenza strutturale e netta separazione di funzioni rispetto alle Autorità di gestione ed all'Autorità di certificazione dei Programmi Operativi di riferimento
- Adeguata dotazione di risorse umane e strumentali rispetto ai compiti da svolgere sulla base della normativa comunitaria e nazionale applicabile
- Utilizzo di procedure e di sistemi di controllo formalizzati e coerenti con standard quali quantitativi predefiniti, basati sui principi di audit internazionalmente riconosciuti.

3.16.2 Compiti e funzioni

L'Autorità di audit - Componente della struttura di supporto:

- rilascia la relazione e il relativo parere in merito alla designazione dell'Autorità di gestione e di certificazione, secondo le modalità ed i criteri stabiliti in un apposito Documento predisposto dall'IGRUE (Ispettorato Generale per i Rapporti con l'Unione Europea) e condiviso con le stesse Autorità di audit, in conformità alle linee guida predisposte dalla Commissione europea
- monitora il mantenimento dei requisiti di designazione delle Autorità di gestione e di certificazione per le finalità di cui all'art. 124 del Regolamento UE n. 1303/2013
- predisporre la strategia di audit, aggiornata con cadenza annuale a partire dal 2016 e fino al 2024 compreso, in cui sia chiaramente definita la metodologia di audit, il metodo di campionamento per gli audit delle operazioni e la pianificazione degli audit in relazione all'esercizio in corso e nei due esercizi contabili successivi
- attiva le procedure di verifica e valutazione della qualità del lavoro svolto dalla struttura di Audit, sia relativamente alle attività degli auditor interni che di quelli esterni di cui l'Autorità di Audit si avvale (*quality review*)
- formalizza, in apposito Manuale, le modalità di espletamento dell'attività degli auditor, di cui assicura ampia divulgazione anche presso gli uffici dell'autorità di gestione e certificazione
- individua le specifiche modalità di monitoraggio dei follow up sulle criticità e sulla realizzazione delle misure correttive concordate con l'Autorità di gestione e di certificazione
- registra e archivia in formato elettronico tutti i controlli, follow up ed eventuali misure correttive da adottare ed adottate.



3.16.3 Responsabilità

Designa l’Autorità di Gestione e di Certificazione sulla base di una valutazione finalizzata ad accertare la conformità dei sistemi di gestione e controllo rispetto ai criteri fissati nell’Allegato XIII del Regolamento UE n. 1303/2013.

3.16.4 Criticità connesse alla posizione

Criticità di carattere “oggettivo/organizzativo”

- Scarso aggiornamento professionale degli auditor
- Mancato sviluppo degli strumenti informatici, funzionali ai controlli condotti in sede di audit.

3.16.5 Competenze attese

Conoscenze generali

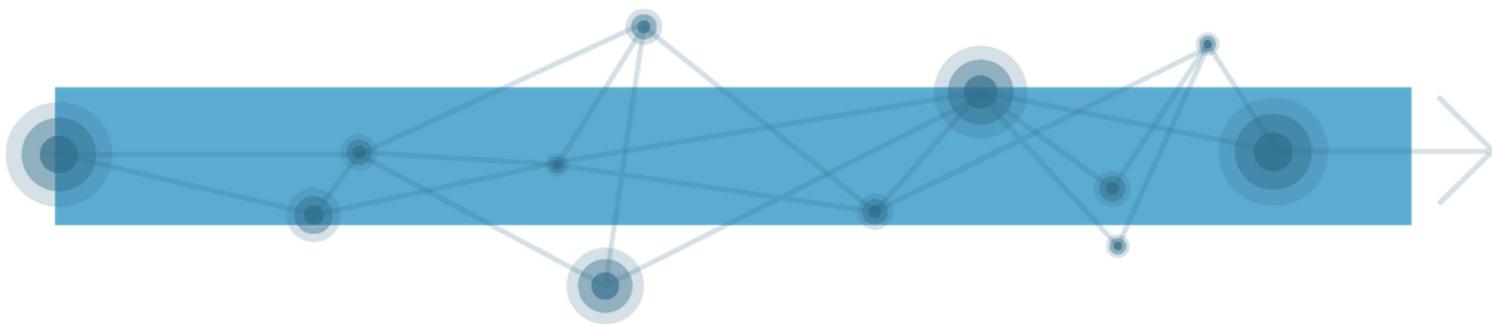
- Conoscenze giuridiche ed economiche
- Conoscenze in materia di programmazione e controllo.

Conoscenze specifiche

- Conoscenze in materia di sistemi informatici
- Conoscenza della normativa di settore
- Conoscenze relative al processo di gestione del rischio corruttivo.

Competenze comportamentali

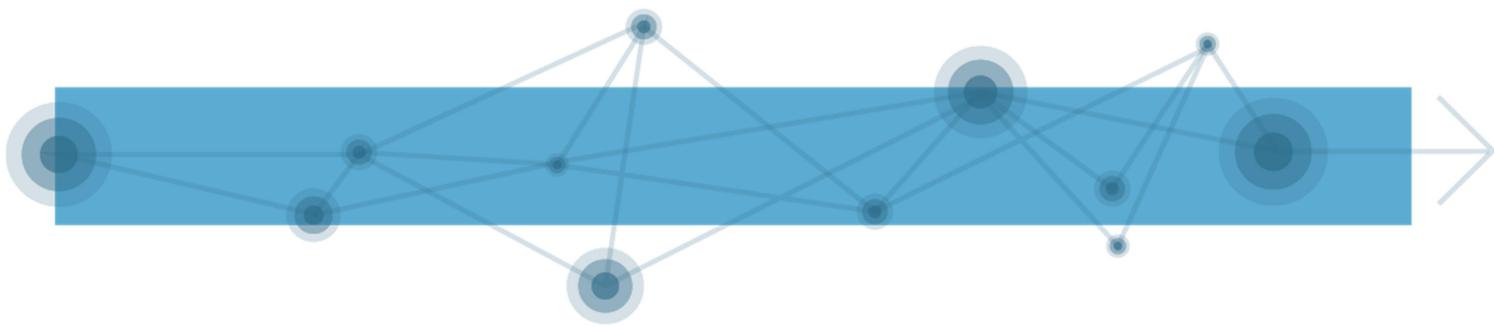
- **A - PENSIERO IDEATIVO - Livello atteso: 4 su 5**
Esemplificazioni: capacità di saper rispondere alle criticità che emergono riadattando e/o predisponendo le procedure necessarie a garantire l’efficacia dei sistemi di gestione/controllo e la correttezza delle operazioni.
- **B - SVILUPPO E TRASFERIMENTO DEL SAPERE - Livello atteso: 4 su 5**
Esemplificazioni: *propensione alla condivisione e completa messa a disposizione degli esiti dei monitoraggi compiuti con i vari interlocutori.*
- **C - TENSIONE AL RISULTATO - Livello atteso: 3 su 5**
Esemplificazioni: *propensione ad integrare ed affinare l’attività di monitoraggio, anche in relazione ai metodi utilizzati dall’organizzazione in materia di gestione del rischio corruttivo.*
- **E - ORIENTAMENTO ALL’ALTRO - Livello atteso: 3 su 5**



Esemplificazioni: *attitudine al pieno soddisfacimento delle necessità di supporto richieste dal Responsabile, sia in termini tecnico-informatici, sia durante lo svolgimento degli audit.*

▪ **H - INTEGRITÀ E COERENZA- Livello atteso: 5 su 5**

Esemplificazioni: *inclinazione al riconoscimento, valorizzazione e diffusione dei principi quali etica ed integrità.*



4 ALLEGATO 3 - CATALOGO DELLE COMPETENZE COMPORTAMENTALI

Il presente Catalogo è stato costruito sulla base dei Dizionari delle Competenze formulati dall’Agenzia delle Entrate (Categorie da A ad N) e dell’Agenzia ICE (Categorie da O a P).

4.1 PENSIERO IDEATIVO

4.1.1 Descrizione

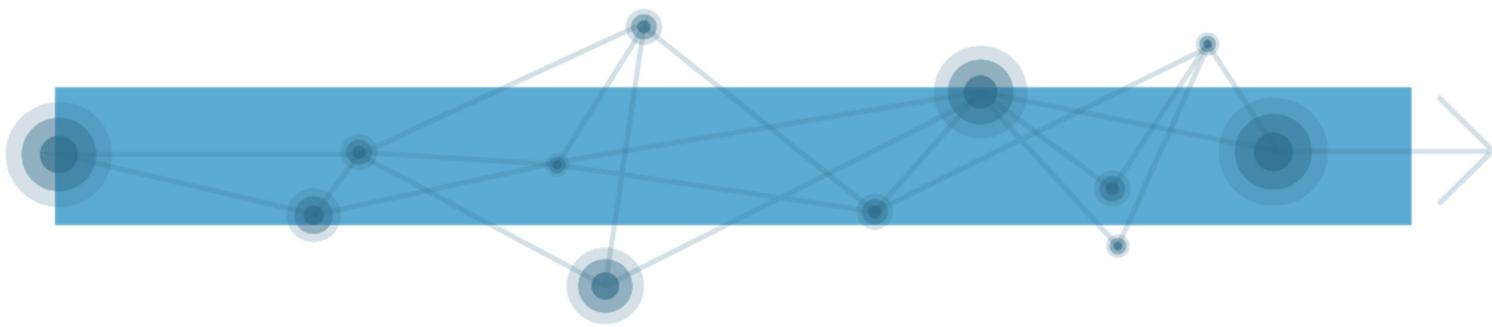
Attitudine al ragionamento e creatività di pensiero, seppure concettualmente distinte, si presentano in concreto strettamente intrecciate, tant’è che nell’uso linguistico comune affermare che una persona è intelligente significa sia che ha capacità di analisi logica, sia che sa “tirare fuori” (o che spesso le “vengono in mente”) buone idee quando servono. E questo è vero ancor più nell’ambito delle professioni tecniche intellettuali ove la capacità intuitiva ha pregio solo se congiunta a una robusta capacità argomentativa.

Per questa ragione, si è ritenuto opportuno (evitando così inutili complicazioni nella fase di valutazione) considerare insieme in questa sede, sotto la categoria di “pensiero ideativo”, entrambe le competenze cognitive appena enunciate, che invece in altri sistemi di valutazione vengono non di rado distinte (si parla in tal caso di “pensiero analitico” per designare, grosso modo, la capacità di ragionamento logico e di “pensiero concettuale” per designare l’intuizione).

Cosa s’intende allora per “pensiero ideativo”? L’attitudine a coniugare rigoroso raziocinio e libera creatività mentale. In altri termini, il pensiero ideativo implica analisi critica, da un lato, e intuizione, fantasia, immaginazione ed inventiva, dall’altro. Questa combinazione di caratteristiche consente di elaborare schemi concettuali idonei a stabilire collegamenti tra fatti apparentemente privi di connessioni e a individuare opportunità e criticità anche solo implicite in situazioni complesse. Nel mondo delle organizzazioni - già di per sé complicato e che accentua sempre più tale caratteristica sotto la spinta di processi di cambiamento quasi mai unilineari - una mente fertile di plausibili ipotesi esplicative (che è poi un altro nome del “pensiero ideativo”) tende a rappresentare, almeno a certi livelli, l’autentico “vantaggio competitivo”, e questo è tanto più vero in organizzazioni nelle quali lo sviluppo della conoscenza e dell’informazione ha un valore decisivo.

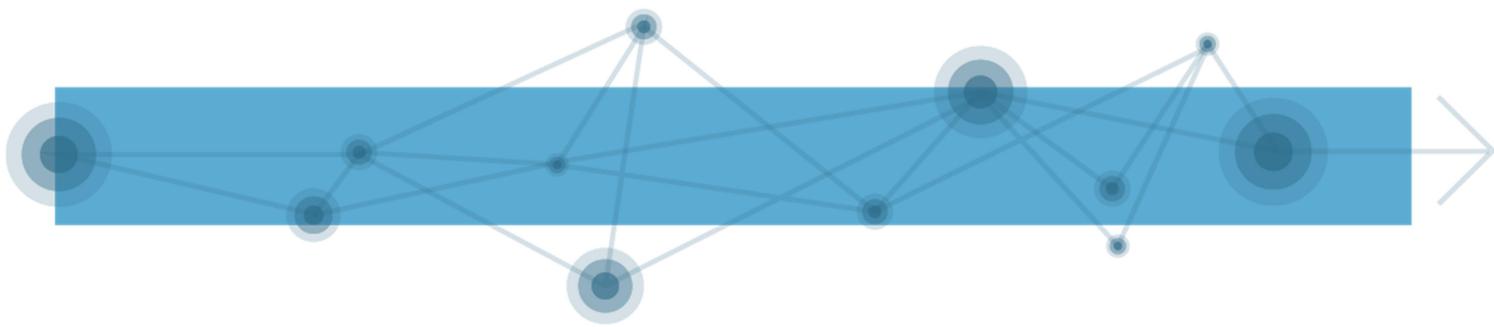
4.1.2 Indicatori

1. **Argomentare non è il suo forte:** La tecnica che utilizza per identificare i problemi, articularli e risolverli si fonda quasi esclusivamente sul ricorso alla tradizione e al “precedente”, e laddove il precedente non basta o non è utile, dà l’impressione di essere disorientato e di non avere più risorse. Difficilmente riesce a percepire i “falsi problemi”, specie quando s’impongono alla riflessione per abitudine o per tradizione, e quanto ai veri problemi raramente riesce a darne una prospettiva, se non originale, almeno utile a



facilitarne la soluzione. Coglie con difficoltà le implicazioni concettuali delle questioni che affronta e stenta ad inserirle in un quadro esplicativo più ampio. Tende a smarrirsi nei dettagli, senza riuscire a mettere a fuoco ordinatamente gli elementi essenziali di un problema. Il suo modo di pensare, di argomentare, di inquadrare i problemi e di trovare soluzioni difetta di “visuale strategica”. Anche se tratta da lungo tempo le materie di cui si occupa, l’approccio scarsamente critico con il quale le affronta spiega perché dia in genere la percezione di muoversi al loro interno un po’ spaesato, come rivelano l’incongruenza non infrequente delle decisioni che adotta e l’insufficiente accuratezza tecnica dei prodotti del suo ufficio, che necessitano abbastanza spesso di estesi “ricicli di lavorazione” sotto il profilo qualitativo.

2. **Non ha piena padronanza del proprio mestiere:** Nell’analizzare dati e informazioni e nell’adozione degli atti, utilizza buone conoscenze teoriche e validi schemi concettuali che non domina però pienamente. Il senso critico di cui è dotato non è sufficiente per farne un affidabile “consulente interno”. Ha una certa capacità di programmazione, limitata però ad attività a breve termine. Scorge ostacoli e individua problemi soltanto quando sono ormai evidenti.
3. **Applica criticamente solide conoscenze teoriche:** Affronta le questioni inquadrandole con rigore critico entro la cornice di salde conoscenze teoriche. Rivela familiarità con schemi e modelli interpretativi raffinati. Scorge in anticipo gli ostacoli ed elabora le soluzioni in un’ottica che non è esclusivamente di breve periodo.
4. **Chiarisce nozioni o situazioni complesse:** Riesce a rendere chiare e comprensibili ai suoi interlocutori idee o situazioni complesse. Sintetizza con efficacia idee, questioni e osservazioni, formulando chiare e plausibili spiegazioni. Reformula conoscenze già note in modo più semplice. Affronta problemi di elevata complessità e con forti interdipendenze, cogliendone, con istinto sicuro, gli aspetti chiave e organizzandoli in un quadro concettuale coerente e ben argomentato. Analizza concetti e dati ambigui in modo rigoroso. Prospetta un ventaglio di soluzioni e le compara, assegnando ad ognuna di esse, in modo metodico, una precisa e chiara valenza, agevolando così la decisione finale.
5. **Crea idee:** Inventa concetti ed elabora nuovi punti di vista, riflettendo in modo originale e creativo sui dati dell’esperienza. Dimostra notevole intuizione e acuto senso critico nella chiarezza con cui individua problemi che non erano stati precedentemente messi a fuoco e dipana questioni fino allora rimaste senza soluzione. Incoraggia i collaboratori a formulare nuove idee. Promuove e mantiene un ambiente creativo che favorisce l’innovazione all’interno della propria organizzazione. Dà contributi significativi al “pensiero strategico” del gruppo dell’alta dirigenza.



4.2 SVILUPPO E TRASFERIMENTO DEL SAPERE

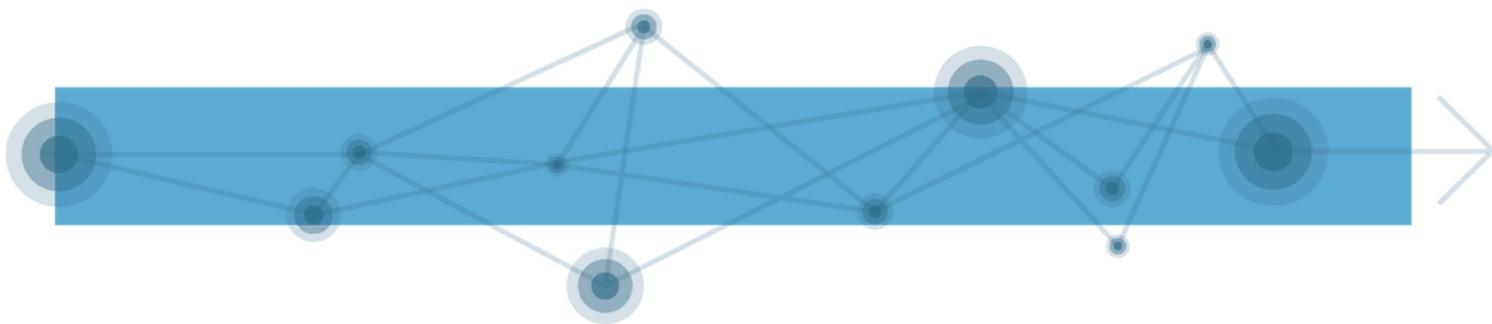
4.2.1 Descrizione

Capacità di capitalizzare e diffondere nuove conoscenze, esperienze e innovazioni per utilizzarle nel proprio lavoro e per aggiungere valore all'organizzazione e migliorarne i risultati.

Implica non soltanto il desiderio di sviluppare continuamente la propria professionalità e di esplorare nuovi campi e soluzioni, ma soprattutto quello di condividere con gli altri, a vantaggio dell'intera organizzazione e in una visione non egoistica né di potere, il proprio patrimonio di esperienza e conoscenza.

4.2.2 Indicatori

1. **Non ha una spiccata motivazione all'apprendimento:** Le conoscenze che utilizza sono generalmente limitate a poche materie (per lo più riguardano le nozioni appena necessarie per svolgere il ruolo affidatogli) e sono spesso datate. Segue meccanicamente le prassi tradizionali senza valutarne in modo critico l'attualità. Partecipa passivamente o con supponenza alle attività formative istituzionali.
2. **Accresce le proprie conoscenze ma non le diffonde:** Cerca di ampliare il raggio delle proprie conoscenze sulle novità normative, metodologiche e tecnologiche che interessano le materie di competenza, ma questa motivazione ad apprendere non trova corrispondenza in una eguale tensione a diffondere quanto appreso nel proprio ambito di lavoro.
3. **Applica le nuove conoscenze al proprio ambiente di lavoro:** Nelle materie fondamentali del proprio settore, dimostra di possedere un bagaglio di conoscenze ed esperienze ampio ed aggiornato e lo applica per migliorare l'efficacia del proprio lavoro e di quello altrui e per risolvere in modo innovativo problemi complessi o nuovi. È molto interessato ad apprendere e cerca di ampliare quanto già sa anche con riguardo a materie non immediatamente collegate al proprio ruolo.
4. **Ha la fama di esperto:** È considerato dai colleghi e dai superiori come un esperto cui rivolgersi, in particolare nelle principali materie del settore di appartenenza, ma non solo in quelle. È disponibile a trasferire ad altri tutto quanto sa per risolvere specifici problemi. Le vaste conoscenze di cui dispone e l'abilità con cui le padroneggia lo aiutano a intravedere, prima degli altri, potenziali problemi, ostacoli, rischi e opportunità nella direzione del proprio ufficio.
5. **Organizza la diffusione di nuova conoscenza:** Promuove conoscenza in una logica finalizzata a massimizzare i risultati della propria organizzazione. Crea, quindi, sistemi e situazioni organizzative per accumulare e diffondere in modo strutturato e sistematico la conoscenza all'interno dell'organizzazione. Dà forte impulso ad iniziative che offrano alle persone l'opportunità di acquisire autonomamente nuove



conoscenze. Segue tali iniziative e sviluppa sistemi per assicurarsi che quanto di nuovo appreso venga poi realmente applicato e che gli "investimenti" realizzati abbiano un effettivo ritorno.

4.3 TENSIONE AL RISULTATO

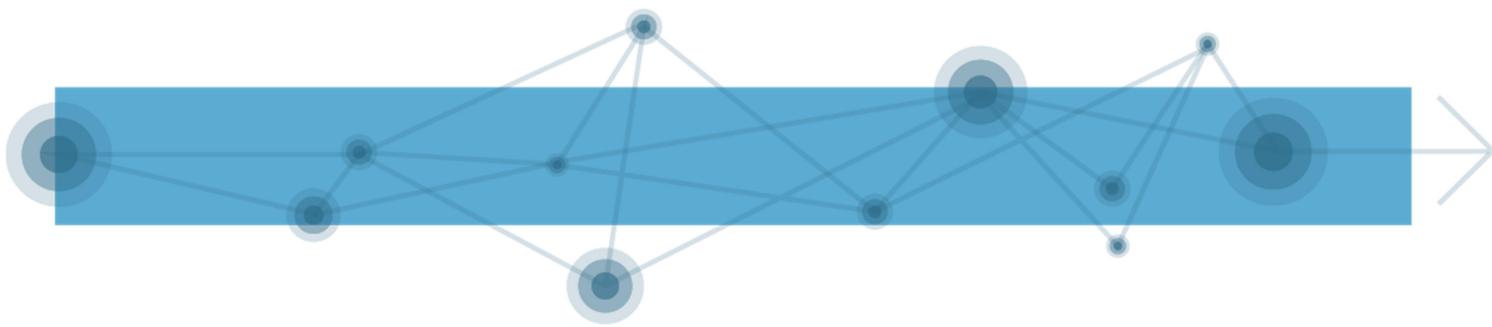
4.3.1 Descrizione

La "tensione al risultato" è un intreccio di motivazione e capacità: motivazione a perseguire obiettivi non facilmente realizzabili e capacità di impegnarsi a fondo per raggiungerli. La si può misurare lungo due assi. Il primo è quello della maggiore o minore attitudine a lavorare in vista di mete impegnative, operando secondo standard elevati e prestando attenzione ai dati complessivi di gestione e all'equilibrio costi-benefici. La meta può essere il mantenimento di una performance di alto livello già raggiunta in passato (continuità nel rendimento), il conseguimento di risultati che segnino un progresso rispetto a una propria significativa prestazione precedente o a una misura oggettiva già stabilita (miglioramento), il raggiungimento o il superamento di altri (emulazione e competitività), la realizzazione di qualcosa che nessuno ha mai fatto (innovazione). L'intensità della tensione al risultato varia inoltre a seconda che obiettivi e standard siano "etero" o autoimposti e rivelino quindi, in questo secondo caso, una più o meno spiccata propensione - per usare espressioni tipiche del linguaggio ordinario - a "spendersi", a "sfidarsi", a "mettersi in gioco", accettandone i rischi secondo una logica imprenditoriale.

L'accento al tema del "rischio d'intrapresa" si presta a spostare la riflessione sull'altro versante lungo il quale va misurata - nello specifico contesto di un'amministrazione pubblica - la tensione al risultato. Il terreno di confronto è costituito qui dal rapporto con la cultura e la tradizione burocratica, che segnano in misura più o meno marcata la storia delle amministrazioni pubbliche, condizionandone i processi di cambiamento. Nella prospettiva appena delineata il criterio di misurazione della tensione al risultato è dato dalla maggiore o minore distanza dalle tipiche "modalità di fuga" del comportamento burocratico: fuga dalle responsabilità e fuga nel formalismo.

La prima modalità trova espressione nella tendenza (determinata dalla costrizione del bisogno di sicurezza) ad evitare qualunque assunzione di rischi, anche quando questa è sorretta da motivazioni ragionevoli e rientra pienamente nel proprio ambito di responsabilità. Di qui la tipica "sindrome burocratica", alla quale appartengono la scarsa attitudine al "fare", la preoccupazione pressoché esclusiva di "pararsi le spalle" piuttosto che risolvere problemi, la tendenza ad utilizzare l'analisi come alibi dell'inazione, orientando per lo più la riflessione verso esiti che giustifichino l'inerzia ed anzi possano strumentalmente servire a presentarla come l'unico comportamento realmente responsabile nella situazione data.

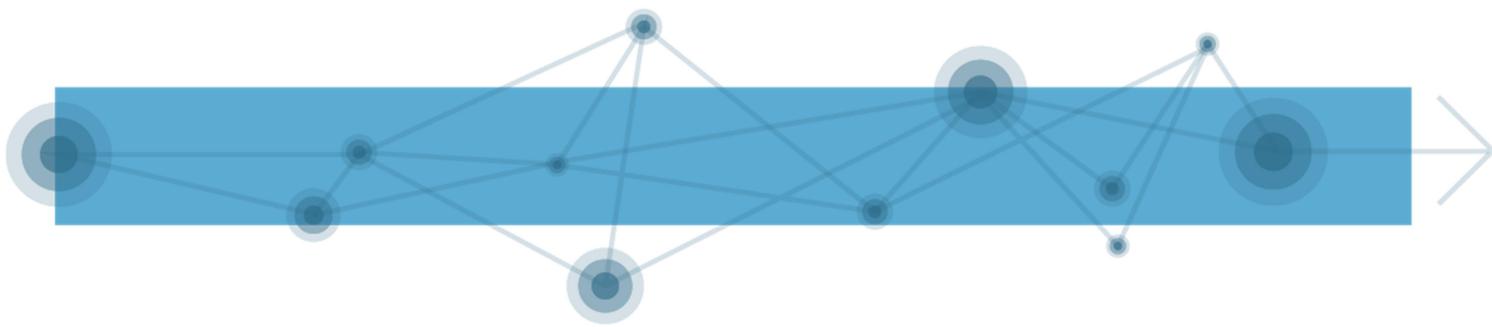
In contrapposizione invece all'atteggiamento di fuga nel formalismo, la tensione al risultato si caratterizza come risposta all'esigenza sostanziale di perseguire interessi comuni in un'ottica cooperativa, liberandosi dai condizionamenti del "ritualismo burocratico". Da questo punto di vista, ha una minima tensione al risultato



chi ritiene che ruoli e procedure siano l'essenziale di un'organizzazione e che l'optimum stia nella perfetta distinzione dei compiti sino alla più minuta mansione: se i ruoli non sono perfettamente chiari, la comunicazione e l'interazione tra le persone sono destinate a sfociare nel conflitto, portando gli uffici al caos. Ha invece una massima tensione al risultato chi ritiene che la volontà di cooperare conti più della suddivisione dei compiti (che avrà sempre margini di incertezza ed ambiguità, specie in un contesto assai complesso e in rapido mutamento) e che le sequenze procedurali vadano osservate non alla cieca ma riconducendole sempre alla ratio per cui sono state costruite.

4.3.2 Indicatori

1. **La concentrazione sui risultati è superficiale e prevalgono atteggiamenti burocratici:** Ragiona per "atti o provvedimenti singoli", preoccupandosi soprattutto della loro formale conformità alle norme vigenti, ma gli sfugge il senso della gestione complessiva del proprio ufficio. Non ha l'abitudine di tenere sotto controllo i dati e i flussi gestionali per usare meglio le risorse disponibili ed eliminare o ridurre sprechi o inefficienze. Quando discute di lavoro con i responsabili di altri uffici, si preoccupa soprattutto di stabilire puntigliosamente il riparto dei compiti. Nell'analisi dei problemi è inconcludente: tende a mettere in luce tutti gli elementi che impediscono la soluzione dei problemi e giustificano l'inerzia, trascurando invece di cogliere le opportunità e di sfruttare i possibili argomenti a favore di un approccio positivo. In altri termini, chi ha scarsa tensione al risultato, invece di cercare di trasformare in opportunità i vincoli, si compiace di farli apparire più rigidi di quanto effettivamente non siano, inibendo in sé e in altri qualsiasi sforzo di immaginazione utile ad aggirare gli ostacoli.
2. **Tende ad appiattirsi sugli standard minimi:** Lavora solo sulla base di metodi di lavoro consolidati e limita il suo impegno unicamente al raggiungimento degli standard minimi prescritti.
3. **Stabilisce propri parametri di miglioramento:** Attua i programmi, definendo propri standard di miglioramento dei risultati sia pure sulla base di metodi di lavoro già consolidati. Sa organizzare bene il proprio tempo, in modo da gestire efficacemente le priorità. Dimostra un approccio costruttivo alla risoluzione dei problemi e rifugge - nei rapporti con altri uffici della propria organizzazione - da formalistiche rivendicazioni di ruolo, né tanto meno indulge ad atteggiamenti di contrapposizione.
4. **Innova i metodi di lavoro:** Cambia il sistema o i metodi di lavoro per migliorare la performance nel suo insieme (far meglio, più velocemente, a costi inferiori, in modo più efficace; migliorare la qualità dei servizi e accrescere la soddisfazione dei "clienti"). Mette in discussione abitudini di lavoro consolidate e intraprende iniziative volte a individuare nuove e più efficienti modalità di utilizzazione delle risorse.
5. **Realizza programmi sfidanti:** Sa tradurre direttive strategiche in programmi di azione sfidanti per sé e per gli altri, al fine di rispondere pienamente ai valori dell'organizzazione cui appartiene (es.: imparzialità



e trasparenza, efficienza ed economicità, etc.). In questa prospettiva, assume decisioni e stabilisce priorità, analizzando i pro e i contro e valutando costi e benefici.

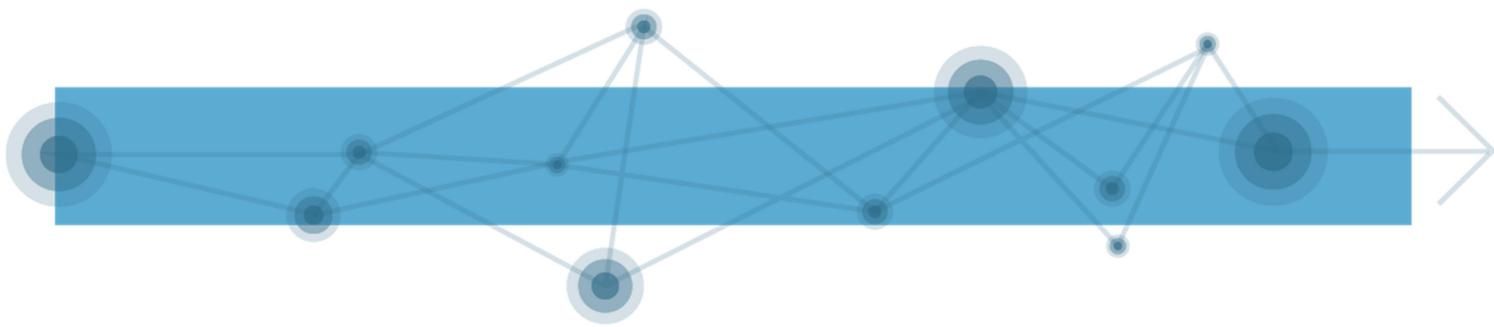
4.4 INIZIATIVA

4.4.1 Descrizione

Capacità di identificare criticità, ostacoli, opportunità e di agire di conseguenza per risolvere problemi. L'iniziativa richiede, in quanto tale, che si agisca "proattivamente", giocando in anticipo sugli eventi.

4.4.2 Indicatori

1. **Non prende iniziative:** Agisce solo su sollecitazione esterna o quando la situazione è ormai critica. Attende per muoversi disposizioni da "autorità superiori". Indulge all'atteggiamento secondo il quale i problemi si risolvono da soli e non occorre fare altro che aspettare. Nel modo approssimativo e casuale con cui ripartisce i compiti e i carichi di lavoro trasmette la percezione di "vivere alla giornata". Le situazioni di crisi e le emergenze lo colgono spesso alla sprovvista e impreparato, e fa fatica a riprendere il controllo.
2. **Assume l'iniziativa ma stenta a mantenerla:** Nelle situazioni che ha di fronte, identifica i problemi se non al loro inizio almeno prima che rischino di diventare ingestibili. Di fronte ad emergenze e criticità assume l'iniziativa, ma ha difficoltà a mantenerla e a perseverare nell'azione superando ostacoli e resistenze.
3. **Ha sufficiente capacità di iniziativa:** Non si fa cogliere di sorpresa dalle difficoltà, ma le individua per tempo e adotta, con la necessaria determinazione e rapidità, le iniziative appropriate.
4. **Previene i problemi:** Intravede problemi e coglie opportunità che, fuoriuscendo da schemi consolidati, non vengono generalmente colti da altri. Traduce questa capacità di "anticipazione" in decisioni tempestive volte a migliorare la situazione dell'ufficio e ad evitare possibili crisi future.
5. **Pensa e opera in una prospettiva di ampiezza strategica:** Intuisce, quando ancora sono lontani e appena percettibili, i problemi del futuro e le opportunità che esso reca con sé. Programma di conseguenza le mosse con largo anticipo e con iniziative appropriate, evitando così scelte di basso profilo necessitate dagli eventi o dalla spinta dell'emergenza. Il coraggio di cui dà testimonianza "contagia" collaboratori e colleghi e infonde in loro slancio, spingendoli a superare situazioni di inerzia e di passività.



4.5 ORIENTAMENTO ALL'ALTRO

4.5.1 Descrizione

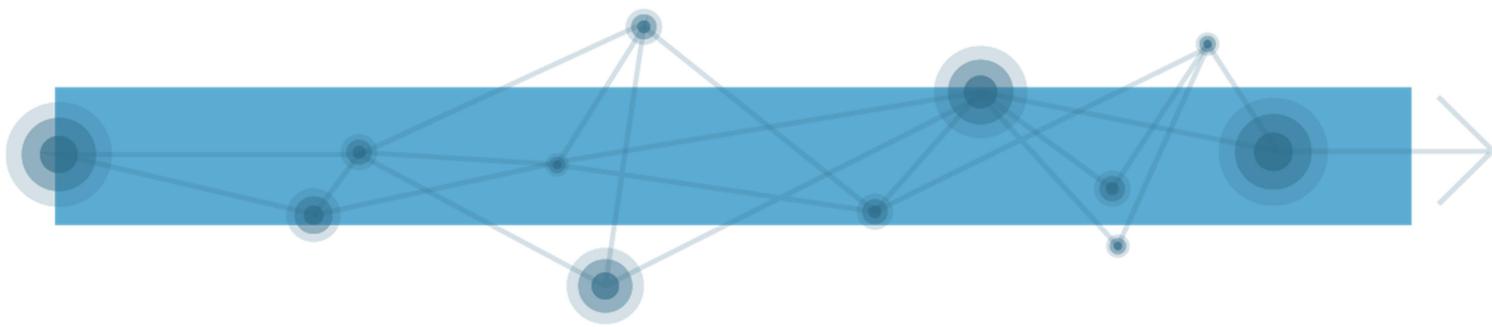
L'orientamento all'altro è l'esatto opposto dell'atteggiamento autoreferenziale. Nel lessico aziendale l'altro è, ovviamente, il "cliente" e l'orientamento all'altro si risolve quindi nella motivazione a fornire servizi di qualità ai clienti.

La logica del rapporto con il cliente è, peraltro, trasferibile anche dentro l'organizzazione, all'interno della quale si può parlare di "clienti interni" con riferimento agli uffici o ai colleghi cui si è tenuti a rendere un servizio. In questo caso, la genuinità dell'orientamento al cliente si coglie, in primo luogo, nella tempestività e nella qualità della risposta, ma si coglie anche, per un citare un altro esempio, nel fatto che, quando i compiti del proprio ufficio non sembrano adeguatamente considerati dagli altri uffici (il che può capitare quando ci si sente "scavalcati" o non sufficientemente "rispettati" nelle proprie funzioni), non ci si attarda in querule rivendicazioni formali di ruolo, ma ci si sforza di comprendere quale può realmente essere il proprio valore aggiunto nell'organizzazione e per l'organizzazione, impegnandosi ad accrescere in quella direzione la propria personale competenza professionale e quella del proprio ufficio.

L'orientamento all'altro si rende inoltre visibile nella capacità di calibrare, nel proprio lavoro, precisione e completezza in funzione del "cliente" per cui si lavora e delle sue specifiche esigenze. L'accuratezza fine a sé stessa scade nell'accumulo di dettagli e orpelli inutili, quali si notano, in particolare, nello stile di scrittura burocratico. Non è, ad esempio, "orientata al cliente" una relazione complicata e tortuosa, che non va dritta allo scopo e non rende subito comprensibile al lettore dove si vuole andare a parare.

4.5.2 Indicatori

1. **L'accuratezza del servizio non è il suo punto di forza:** Pone scarso impegno nel recepire e comprendere i bisogni del proprio cliente interno. Lavora in modo sciatto e approssimativo e, comunque, difetta di accuratezza. Non ha la giusta motivazione a porsi sempre dal punto di vista del destinatario del servizio. Mostra scarsa propensione a verificare con regolarità il grado di soddisfazione del cliente. Nella direzione dell'attività di controllo non dà indicazioni utili a impostare su basi di obiettività, imparzialità e trasparenza il rapporto con i soggetti sottoposti a controllo.
2. **Ha una concezione formalistica del servizio:** Nella risoluzione dei problemi legati alla qualità del servizio si attiene burocraticamente alla procedura, è poco tempestivo e, se può, tende a rinviare la risposta per non assumersi responsabilità. Spesso tergiversa, assumendo atteggiamenti difensivistici in nome del "rispetto delle norme".



- 3. Rispetta gli standard:** Cura l'applicazione rigorosa degli standard di servizio, senza trincerarsi dietro formalismi. Pone genuina attenzione ai bisogni dei clienti interni, specie se ne avverte lo stato di disagio e di difficoltà. E' pronto ad assumersi in prima persona la responsabilità delle risposte che fornisce.
- 4. Soddisfa i bisogni latenti:** Cerca di comprendere i problemi e le esigenze dei clienti interni, con l'intento di porsi in sintonia, oltre che con i loro bisogni espressi, anche con quelli impliciti e non dichiarati. Offre servizi appropriati e realizza rapporti costruttivi, andando al di là del dovuto e delle stesse aspettative dei destinatari.
- 5. Investe e lavora sulla relazione in una prospettiva strategica:** Elabora ed attua programmi a lungo termine per la soddisfazione del contribuente e del cliente interno. Cerca benefici di lungo periodo. Sa elaborare criticamente la propria esperienza e grazie anche a questa capacità riesce a sviluppare una visione autonoma delle esigenze, delle difficoltà e delle opportunità che si manifestano nella concreta dinamica dei rapporti con i contribuenti e i clienti interni.

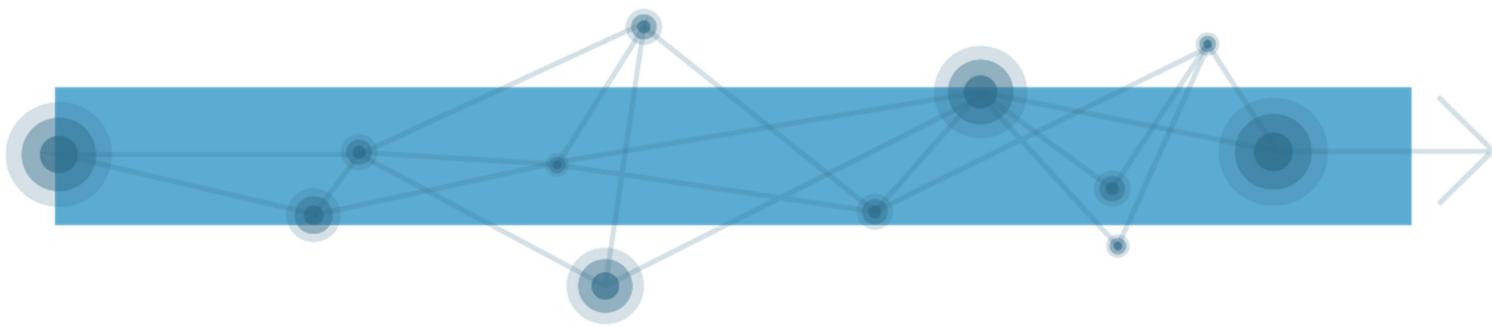
4.6 PERSUASIVITÀ

4.6.1 Descrizione

Capacità di influenzare e convincere gli altri, in modo da ottenerne sostegno e collaborazione. L'abbinamento di persuasività e leadership è uno dei requisiti fondamentali per ricoprire posizioni di vertice.

4.6.2 Indicatori

- 1. Tende ad evitare il confronto:** Nel confronto con gli altri rivela non di rado errori e incertezze sia nella scelta dei tempi che in quella dei modi e degli argomenti per convincere l'interlocutore. Dimostra una consapevolezza limitata della necessità di regolare le modalità emotive della comunicazione e lo sviluppo dell'argomentazione in funzione delle conoscenze, delle aspettative e degli interessi dei soggetti con cui tratta. Nel difendere le proprie posizioni, tende ad irrigidirsi inutilmente.
- 2. S'impegna nel confronto, ma con esiti non brillanti:** Cerca di calibrare lo stile e i contenuti della comunicazione tenendo conto degli interessi da cui sono mossi gli interlocutori e delle conoscenze di cui essi dispongono. Rivela poca abilità e pazienza nel confronto dialettico, e non riesce quindi a capire fino in fondo i propri interlocutori, né ha molto successo nell'anticipare le reazioni altrui e nel riuscire ad adattarvi le proprie mosse. Non dimostra sufficiente rapidità ed acutezza di riflessi nel cogliere i punti deboli dell'argomentazione dell'interlocutore, sprestando così l'opportunità di affermare con successo il proprio punto di vista.



3. **Ha successo nel confronto diretto:** Sa rapportarsi a una molteplicità di interlocutori diversi, mostrando abilità nella scelta e nella modulazione dello stile comunicativo e degli schemi argomentativi per influenzare coloro che ha di fronte. Dimostra abilità nel presentare e nel comunicare. Ha capacità discorsiva ed è conciso e convincente sia nel parlare che nella comunicazione scritta.
4. **Applica tattiche di influenza anche indiretta:** Utilizza efficacemente la collaborazione di terze persone, e in particolare di esperti, per influenzare le azioni degli interlocutori e raggiungere gli obiettivi, individuando e utilizzando a tale scopo canali di influenza anche informali. Padroneggia le tecniche di gestione delle dinamiche di gruppo. Mostra pazienza, tenacia e determinazione nelle trattative e sa calibrare bene le proprie iniziative in funzione degli interlocutori e delle situazioni. E' in grado di negoziare efficacemente anche in situazioni avverse e persino ostili. Dimostra una buona capacità di parlare in pubblico e di attirare e tenere desta l'attenzione dell'uditorio.
5. **Applica strategie complesse di influenza e tesse alleanze:** Forma coalizioni ed alleanze e promuove azioni di sostegno a largo raggio alle proprie idee, lavorando anche "dietro le quinte" per superare ostacoli e rivalità, sulla base di una chiara comprensione dei rapporti di potere interni all'organizzazione e degli scenari su cui si proietta l'attività della struttura cui appartiene. Lascia filtrare o intercetta informazioni e notizie per ottenere effetti specifici, identificando con istinto sicuro i personaggi chiave su cui far leva e i vincoli organizzativi anche non esplicitati di cui tener conto. Riesce assai bene nell'arte della mediazione di alto profilo.

4.7 FLESSIBILITÀ

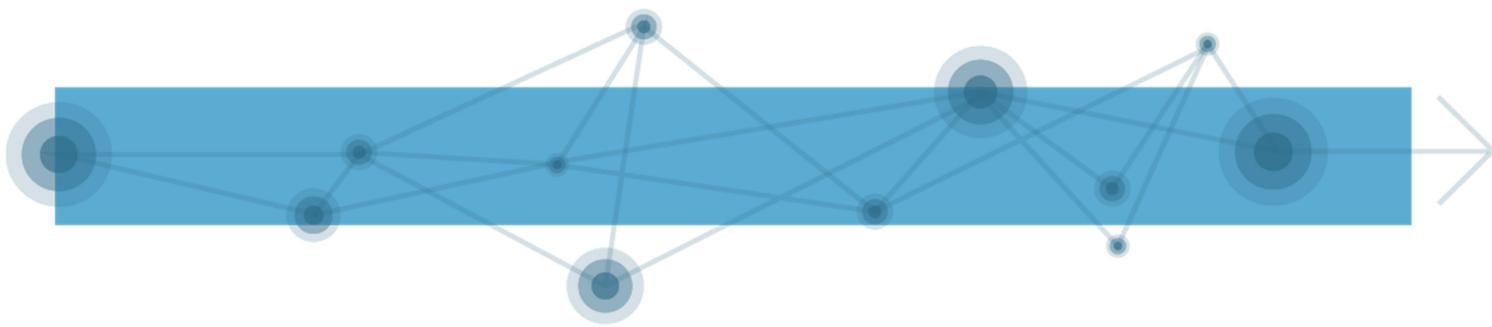
4.7.1 Descrizione

Capacità di adattarsi e di lavorare efficacemente in differenti situazioni o con diverse persone o gruppi. Ciò implica:

- comprendere ed apprezzare differenti o contrastanti prospettive di un problema
- adattare il proprio approccio alle mutate caratteristiche del contesto in cui si opera
- promuovere o accettare i cambiamenti nella propria organizzazione o nel proprio ruolo.

4.7.2 Indicatori

1. **Scambia la risolutezza con l'ostinazione:** Agisce con la convinzione di essere un uomo di principi ed una persona di carattere, ma per gli altri è, più semplicemente, un ostinato. Resta attaccato, in modo tetragono e controproducente, alle proprie opinioni, tattiche o metodi ed è refrattario a tutto ciò che si



scosta dalle sue abitudini e competenze. Nonostante evidenti difficoltà, conserva il suo punto di vista e non fa alcuno sforzo per comprendere il punto di vista altrui.

2. **Si piega all'esigenza della flessibilità:** Sotto la pressione esterna dell'ambiente di lavoro, manifesta una certa disponibilità a cambiare idee o atteggiamenti sulla base di nuove informazioni o di evidenze contrarie. Nella sua condotta affiora però spesso la tendenza ad arroccarsi sulle proprie posizioni, estenuandosi - ed estenuando gli interlocutori - in atteggiamenti inutilmente rigidi.
3. **Applica le regole in modo flessibile:** Applica regole e procedure in modo flessibile, senza cedevolezza compromissoria ma anche senza trincerarsi dietro atteggiamenti difensivistici, cercando di individuare, fra le diverse modalità possibili di applicazione legittima di una norma, quella che meglio contempera gli interessi in gioco. Rivede prontamente le proprie decisioni operative in funzione delle mutate circostanze e delle esigenze dei clienti interni ed esterni.
4. **Adatta i programmi:** Oltre a modificare singole decisioni, sa anche adattare, con intelligenza e in modo organico, i propri programmi all'evoluzione del contesto. È un convinto assertore della necessità di agire secondo piani, ma è altrettanto convinto che nessuna pianificazione può coprire tutte le contingenze e che l'unica cosa certa sono gli imprevisti.
5. **Innova le strategie:** Cambia strategie e rinnova anche profondamente i propri piani, promuovendo mutamenti di medio e lungo termine nella propria realtà organizzativa per rispondere alle sfide esterne.

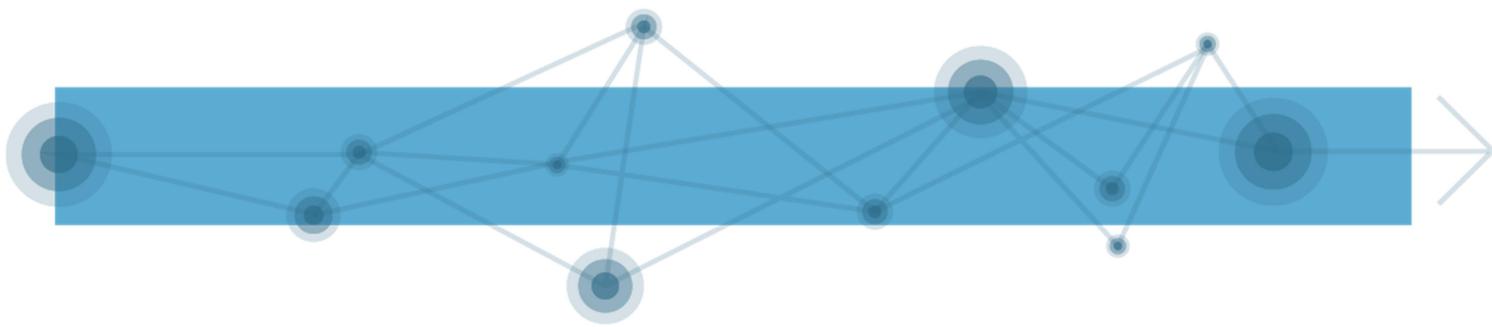
4.8 INTEGRITÀ E COERENZA

4.8.1 Descrizione

L'integrità e la coerenza implicano assenza di interessi personali nella conduzione dei rapporti con i collaboratori e i soggetti esterni (autorità, contribuenti, utenti, fornitori di servizi ecc.). Ciò comporta capacità di resistenza a indebite sollecitazioni interne o esterne al proprio ambiente di lavoro e, specularmente, intima avversione ad ispirare tali sollecitazioni per tornaconto personale.

4.8.2 Indicatori

1. **Non è un modello di integrità e coerenza:** Non di rado dà prova di opportunismo sul luogo di lavoro e, sempre per motivi di opportunismo, offre in genere scarsa resistenza a pressioni o sollecitazioni contrarie ai principi di imparzialità e buon andamento dell'azione amministrativa, quando non è egli stesso a sollecitare indebiti interventi o interferenze per ottenere incarichi o procurarsi comunque favori.



Tende ad esercitare la sua influenza non per gli interessi dell'Amministrazione di appartenenza ma per "giochi di potere" personali e per trarne benefici e privilegi.

2. **Si adegua, pur con qualche incoerenza, alla normativa Anticorruzione, codice etico, codice di Comportamento:** Agisce in genere coerentemente con i valori e i principi a capo della normativa di riferimento, codice etico e codice di comportamento, ma, quando occorre scegliere, tende ad anteporre le pur legittime esigenze personali e familiari ai doveri istituzionali.
3. **Evita accuratamente situazioni di conflitto d'interessi:** Oltre ad essere onesto, si preoccupa (anche per la tutela dell'immagine e degli interessi della sua organizzazione) di apparire tale, ed è perciò assai attento ad evitare situazioni, anche solo potenziali, di conflitto di interessi o di incompatibilità nell'ambito della propria professione.
4. **Dimostra spirito di sacrificio:** Agisce secondo alti valori etici e professionali, di cui dà testimonianza nel duro impegno di lavoro, superiore ai normali standard, e nella meticolosità e precisione che mette in tutto ciò che fa, antepoendo le necessità dell'ufficio alle esigenze personali e familiari.
5. **Trasmette valori:** Non bada solo all'integrità della propria condotta, ma, sollecitato da una più alta tensione morale, si preoccupa che tutto il proprio ambiente di lavoro sia improntato ai principi e ai valori di riferimento della propria organizzazione.

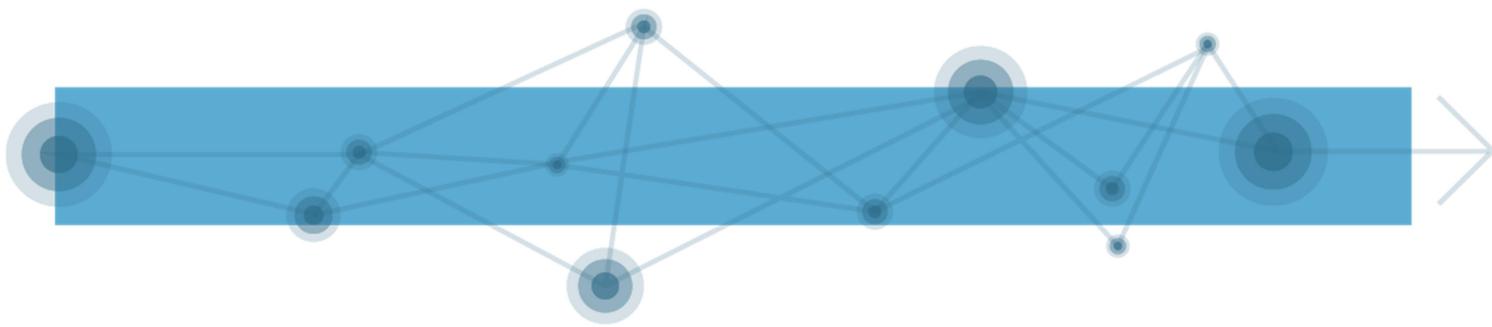
4.9 SICUREZZA DI SÉ

4.9.1 Descrizione

Capacità di portare a termine compiti nuovi o impegnativi e di scegliere autonomamente l'approccio più efficace, nutrendo fiducia nelle proprie abilità e mostrando sicurezza nelle proprie decisioni o opinioni, senza arroganza, alterigia o presunzione.

4.9.2 Indicatori

1. **Senza supervisione tende a bloccarsi:** Ha bisogno di continua supervisione. Rivela non di rado insicurezza e indecisione che bloccano o ritardano l'attività dell'ufficio.
2. **Nelle situazioni critiche non dà affidamento: Lavora senza bisogno di costante supervisione, ma nei momenti critici o di fronte a situazioni nuove piomba nell'indecisione avviluppandosi in dubbi di ogni genere e aspettando inerte "autorizzazioni superiori".**



3. **Agisce in modo autonomo:** Ha una chiara consapevolezza dei suoi margini di autonomia e li sfrutta tutti senza attendere sempre il previo assenso del proprio supervisore.
4. **Ispira fiducia:** Nello svolgimento delle funzioni affidategli, rivela autorevolezza di opinione e saldezza di scelte, dando di sé un'immagine rassicurante, al punto da costituire un modello di riferimento nel proprio ambiente di lavoro. Di fronte ad insuccessi non cerca capri espiatori, ma ne indaga pacatamente le cause con i collaboratori.
5. **Affronta la sfida e non teme il rischio:** E' attratto dagli incarichi sfidanti, di cui sente lo stimolo vitale, pur valutandone con attenzione i rischi. Cerca nuove e maggiori responsabilità. Espone con convinzione e in modo chiaro e sicuro le proprie idee, dimostrando pacatezza e senso di autocontrollo. Prende decisioni tempestive anche in situazioni di elevata incertezza. In momenti di forte pressione sa rimanere calmo ed è in grado di infondere calma anche agli altri.

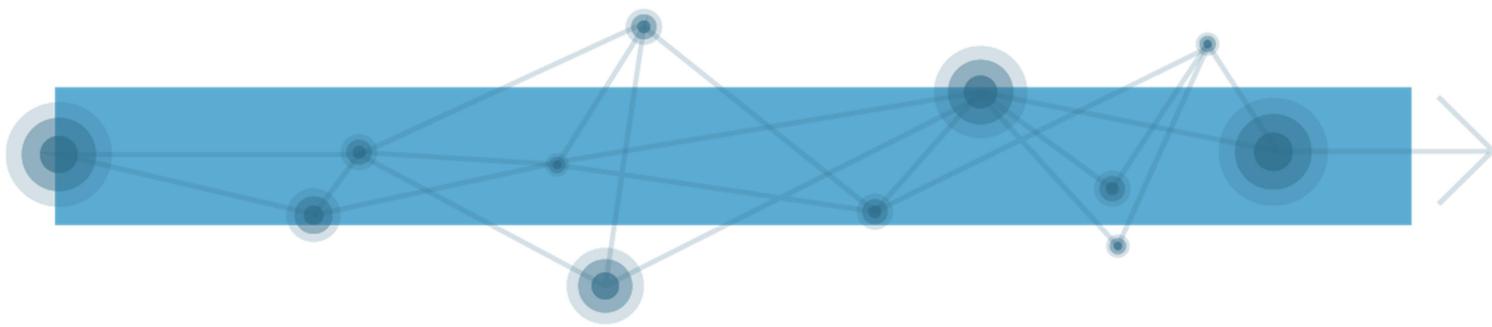
4.10 EMPOWERMENT E SVILUPPO DEI COLLABORATORI

4.10.1 Descrizione

Capacità di favorire l'apprendimento e lo sviluppo a lungo termine dei collaboratori, stimolandone l'impegno e la partecipazione e liberandone le potenzialità. La discussione riguardante i risultati raggiunti è orientata tendenzialmente più a incoraggiare gli atteggiamenti positivi, improntati sul miglioramento della prevenzione di fenomeni di corruzione, che a stigmatizzare quelli negativi.

4.10.2 Indicatori

1. **Tende alla "fuga dalla delega" o, viceversa, alla "fuga nella delega":** Anche laddove, per la bravura dei collaboratori, sarebbe possibile delegare compiti, concentra il lavoro, creando inutili "colli di bottiglia" che rallentano l'attività.
2. **Delega compiti routinari:** Delega compiti puramente di routine, ponendo domande e compiendo verifiche per controllare che quanto detto sia compreso. Trascura però di individuare per i collaboratori percorsi di crescita professionale che consentano ad essi di esercitare responsabilità via via maggiori.
3. **Delega compiti che non sono di mera routine:** Fornisce spiegazioni ed assistenza per agevolare l'apprendimento di attività di lavoro di una certa complessità e consentire che esse vengano svolte sempre più autonomamente. Verifica con continuità il grado di comprensione delle spiegazioni e il livello di apprendimento. Stabilisce e comunica chiari standard e aspettative.



4. **Incoraggia i collaboratori nell'esercizio di autonome responsabilità:** Mostra grande apertura ed obiettività nella valutazione dei punti di vista dei collaboratori, che vengono così incoraggiati ad esprimere liberamente il proprio pensiero. Dà regolarmente e personalmente ai collaboratori un preciso feedback sulle azioni svolte al fine di stimolarne la capacità di riflessione critica indispensabile per lo sviluppo professionale, senza lesinare riconoscimenti e accordando fiducia a chi ha svolto bene gli incarichi demandatigli.
5. **Cura pienamente lo sviluppo dei collaboratori:** Analizza attentamente le capacità e le attitudini delle persone, sforzandosi di comprendere in quali campi di attività possano operare in relativa autonomia. Delega piena responsabilità anche nei compiti importanti, senza tuttavia lesinare ai collaboratori assistenza nelle eventuali situazioni critiche. Evita di intervenire continuamente, ma è sempre prodigo di consigli e suggerimenti ai collaboratori.

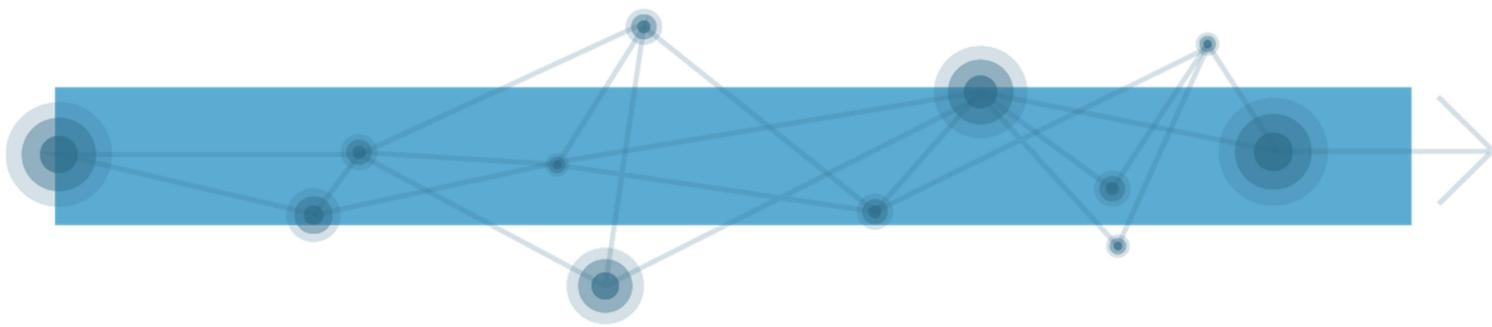
4.11 ASSERTIVITÀ

4.11.1 Descrizione

Intesa come capacità di usare in modo appropriato il potere gerarchico-formale connesso al ruolo rivestito. Il problema fondamentale che l'esercizio di questa competenza racchiude è quello dell'appropriatezza del suo uso, e cioè della rispondenza agli interessi dell'organizzazione e alla specificità della situazione in cui tali interessi vanno tutelati.

4.11.2 Indicatori

1. **Si sottrae alle sue responsabilità:** Per quieto vivere e per debolezza, tende a dire "sì" anche a richieste ingiustificate e consente, all'interno dell'ufficio, arbitri, licenze ed inefficienze, demotivando i dipendenti più coscienti e responsabili.
2. **Esprime un'idea di assertività prevalentemente formalistica:** Dà istruzioni e direttive, ma, nella fase applicativa, non spiega sempre ai collaboratori con sufficiente chiarezza e con azioni appropriate cosa debbano fare. Non di rado adotta, senza prima valutarne bene le ragioni e l'impatto, disposizioni interne che, cadendo dall'alto su un terreno non sufficientemente preparato, non valgono a generare certezza, ma seminano piuttosto confusione, richiedendo così successive modifiche, che, a loro volta, alimentano ulteriore confusione.
3. **Fa osservare le regole:** Sbarra senza esitazioni la strada a comportamenti opportunistici ed elusivi nel proprio ufficio, adottando con risolutezza i necessari provvedimenti. Motiva e spiega in modo chiaro le proprie decisioni senza atteggiamenti compromissori. Rifiuta con fermezza richieste irragionevoli e sa



richiamare all'ordine le persone con cui lavora, magari anche con modi bruschi e spicci, ma sempre rispettosi della dignità altrui.

4. **Esige il rispetto degli obiettivi:** Controlla la performance su standard precisi e quanto più possibile elevati, esigendo accuratezza e puntualità. Discute apertamente con gli interessati eventuali problemi di rendimento. Valuta in modo equanime i collaboratori distinguendo meriti e demeriti, senza cedere a pressioni volte ad appiattare i giudizi.
5. **Afferma e rafforza il prestigio della propria organizzazione:** Non esita a far valere le prerogative e le responsabilità della propria posizione di potere, quando tale atteggiamento è necessario per la salvaguardia della funzionalità, dell'immagine e del prestigio dell'organizzazione. Sa far pesare la propria autorità per superare ogni resistenza. Nell'esercizio del potere e nelle scelte organizzative interne opera con senso di indipendenza, senza farsi condizionare da logiche di amicizia o di appartenenza.

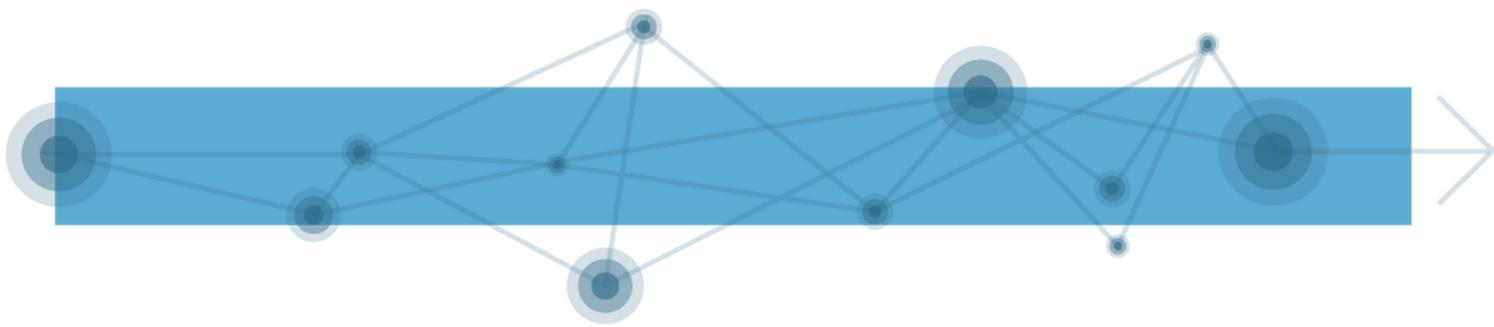
4.12 TEAM LEADERSHIP

4.12.1 Descrizione

Il senso della leadership è quello di tenere insieme, in vista di uno scopo comune, persone diverse, con mentalità, interessi e caratteri diversi e farle cooperare attivamente e spontaneamente (quindi non sotto la costrizione di vincoli giuridico-formali). Il leader è colui che alza la "scala dei bisogni" dei componenti del gruppo, rendendo ad essi altamente desiderabile la meta della bravura professionale e il successo della propria organizzazione. L'autorevolezza morale e intellettuale è il sostrato della leadership. Il leader ha le qualità tipiche dell'insegnante duro ed esigente, che non ne lascia passare una, e che riesce però a far amare ai propri studenti ciò che insegna.

4.12.2 Indicatori

1. **Non è un leader efficace:** Non dà istruzioni né orientamenti quando i collaboratori glielo chiedono. Trascura le dinamiche interne del gruppo e con il suo atteggiamento tende a generare (o comunque non evita che si creino) competizioni, rivalità, contrasti e malumori che non giovano al clima di lavoro e indeboliscono l'unità interna della propria organizzazione. Non sa fronteggiare con la necessaria autorevolezza situazioni critiche o di disagio all'interno del proprio ufficio.
2. **E' in difficoltà di fronte agli imprevisti e ai processi di cambiamento:** Non rappresenta una guida stabile e sicura nei periodi di cambiamento o perché troppo legato alla consuetudine e alla gestione ordinaria o perché affronta con agitazione "a vuoto", umorale e confusionaria le novità.



3. **Promuove l'efficacia del gruppo:** Dedica tempo e impegno a tenere alto il morale e la produttività del gruppo. Non approfitta della lealtà dei suoi collaboratori e non li "usa" per scaricare su di essi le proprie manchevolezze, né ricorre ad atteggiamenti manipolatori nei loro confronti.
4. **Si afferma come leader:** Svolge continua opera di convincimento e di assistenza per fare in modo che gli altri aderiscano alla missione, agli obiettivi, ai programmi del gruppo. Dà il buon esempio indicando con il proprio agire quale è il modello dei comportamenti desiderati. Si assicura che i compiti del gruppo siano portati a termine. Crea un clima di fiducia e di cooperazione. Ha coscienza dei bisogni anche emotivi dei componenti del proprio team e se ne prende cura. Si impegna attivamente per assicurare al gruppo le risorse di cui ha bisogno.
5. **Trasmette una visione avvincente:** Ha un reale carisma, comunica una visione convincente e credibile che suscita entusiasmo e impegno nella missione del gruppo. Esprime nella sua condotta una qualità particolare di perfezionismo, che non si confonde con la pignoleria burocratica e non suscita perciò reazioni di fastidio, ma desta ammirazione per la passione e l'impegno che vi mette e la bravura che dimostra. Ha una prospettiva strategica chiara, completa e lungimirante. E' dotato di empatia e di grande capacità di ascolto. Promuove il senso di autocontrollo e di autocritica dei componenti del gruppo.

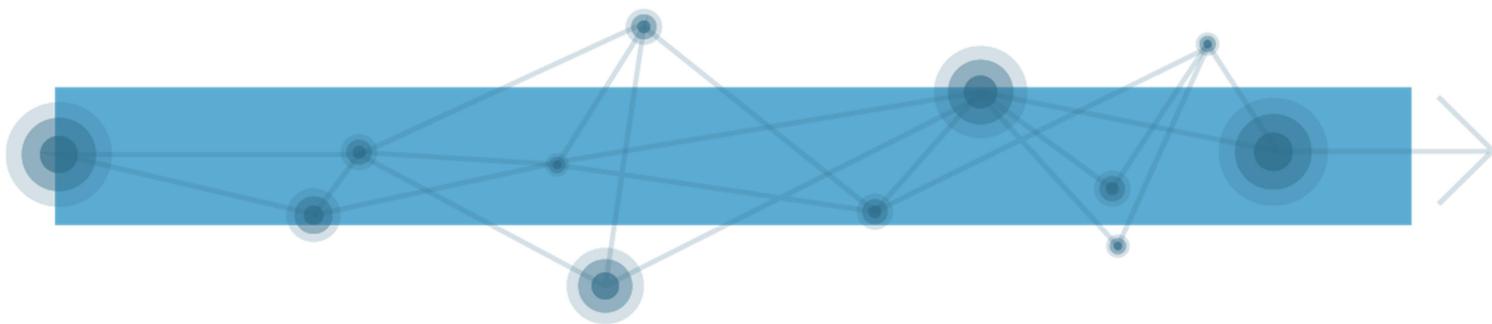
4.13 IMPEGNO VERSO L'ORGANIZZAZIONE

4.13.1 Descrizione (Riferimento al dizionario competenze ICE, fino al punto P)

Assolvimento di un vincolo morale consistente nella diligenza ad espletare le proprie funzioni in linea con quanto richiesto dall'organizzazione, antepoendo i bisogni dell'amministrazione ai propri. Adesione positiva alla mission organizzativa, tradotta dall'ente in obiettivi, attraverso l'esercizio operativo delle proprie funzioni.

4.13.2 Indicatori

1. **Resistenza operativa:** Dimostra resistenza nell'esecuzione delle istruzioni ricevute.
2. **Minimo atteso:** Si attiene al minimo indispensabile nella gestione del rapporto che intercorre tra il proprio lavoro e gli obiettivi organizzativi.
3. **Priorità personali e bisogni organizzativi:** Pone le priorità personali in linea con i bisogni e la missione dell'amministrazione.
4. **Soddisfazione dei bisogni organizzativi:** Antepone la soddisfazione dei bisogni organizzativi dell'amministrazione ai propri.



5. **Assumere decisioni in linea con gli obiettivi:** Ha chiara una visione cui tendere ed assume decisioni in linea con questa, orientando le scelte di propria competenza verso gli obiettivi dell'amministrazione.

4.14 ACCURATEZZA E QUALITÀ

4.14.1 Descrizione

Esecuzione meticolosa delle proprie mansioni, tale da pervenire all'efficace raggiungimento degli obiettivi prefissati (output, scadenze ed outcome). Messa in atto di un livello di azione che ambisce al conseguimento dei risultati, caratterizzati dal massimo livello qualitativo atteso.

4.14.2 Indicatori

1. **Scarsa cura del proprio ambiente di lavoro:** Si attiene al minimo indispensabile nella cura del proprio ambiente di lavoro.
2. **Controllo delle attività:** Controlla le proprie attività in riferimento alle scadenze fissate e alla completezza del lavoro.
3. **Impegno nello svolgimento delle attività:** Dimostra impegno per garantire che l'attività assegnata sia realizzata con accuratezza e qualità.
4. **Controllo e verifica del proprio lavoro:** Controlla con costanza ed attenzione lo stato di avanzamento del proprio lavoro rispetto alle scadenze fissate; verificare la completezza e la sicurezza dei dati, al fine di garantire il raggiungimento del livello qualitativo promesso e atteso dal cliente interno.
5. **Controllo della qualità:** Pianifica in maniera preventiva alcuni momenti di controllo a garanzia della qualità del processo di lavoro nel suo complesso.