

**AGENZIA REGIONALE
PER LE RELAZIONI SINDACALI**

VERBALE DI DELIBERAZIONE DEL COMITATO DIRETTIVO

n. 20/2014

OGGETTO: APPROVAZIONE DEL DOCUMENTO PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL DIRIGENTE E DEL PERSONALE DELL'ARRS PER L'ANNO 2014 AI SENSI DEGLI ARTT. 33, 34 E 35 DELLA LEGGE REGIONALE N. 22/2010.

Ad Aosta, il giorno 09 ottobre dell'anno 2014, con inizio alle ore 14,00, si è riunito il Comitato direttivo dell'Agenzia Regionale per le Relazioni Sindacali, nella sala riunioni dell'ARRS.

Partecipano alla trattazione della presente deliberazione:

Il Presidente	Ezio DONZEL
I membri	Anna Maria BOIS
	Romano DELL'AQUILA
	Giulia PASI

Giustifica l'assenza la Sig.ra Alessandra MORANDINI.

Il Presidente dell'Agenzia regionale per le relazioni sindacali (nel prosieguo anche "ARRS" ovvero "Agenzia") richiama le deliberazioni n. 9 del giorno 10 novembre 2011, con la quale il Comitato direttivo ha approvato il piano della performance dell'Agenzia nel testo allegato alla deliberazione stessa secondo le previsioni di cui all'art. 35 della legge regionale 23 luglio 2010, n. 22 recante "Nuova disciplina dell'organizzazione dell'Amministrazione regionale e degli enti del comparto unico della Valle d'Aosta. Abrogazione della legge regionale 23 ottobre 1995, n. 45, e di altre leggi in materia di personale." e n. 19 del giorno 09 ottobre 2014 con la quale il sopraccitato piano della performance è stato aggiornato.

Riferisce che il sopraccitato articolo 35, al comma 1, lett. b della legge regionale n. 22/2010 prevede anche l'adozione da parte dei singoli enti di *"un documento di relazione sulla performance che evidenzia, a consuntivo, i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto agli obiettivi programmati e alle risorse, rilevando gli eventuali scostamenti."* e che gli articoli 33 e 34 della stessa legge regionale contengono l'indicazione degli elementi necessari per la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale.

Ritiene che al fine di poter effettuare concretamente la valutazione della performance si debba provvedere ad esplicitare sia gli indicatori di performance della struttura sia quelli individuali del dirigente e del personale.

Sottopone, pertanto, all'approvazione del comitato direttivo il documento, allegato in copia alla presente deliberazione, contenente le indicazioni necessarie per la valutazione della performance dell'ARRS per l'anno 2014

IL COMITATO DIRETTIVO

- Preso atto di quanto sopra riferito dal Presidente;
- Richiamata la legge regionale n. 22/2010 e, in particolare, gli articoli 33, 34 e 35;
- Visto il documento contenente gli indicatori necessari per la valutazione della performance allegato alla presente deliberazione;
- Richiamate le proprie precedenti deliberazioni nn. 9/2011 e 19/2014;
- Preso atto del parere favorevole di legittimità rilasciato dal Dirigente dell'ARRS sulla proposta della presente deliberazione ai sensi dell'art. 3, comma 4, della legge regionale n. 22/2010 e dato atto che la presente deliberazione non abbisogna del visto di regolarità contabile in quanto non incide sul bilancio annuale;
- Ad unanimità di voti favorevoli

DELIBERA

- 1) Di approvare il documento, qui allegato in copia per formare parte integrante della presente deliberazione, per la valutazione della performance individuale del dirigente e del personale dell'ARRS per l'anno 2014.

Letto, confermato e sottoscritto.

IL PRESIDENTE
Ezio DONZEL



Copia conforme all'originale per uso amministrativo.

Data, _____

Il Dirigente

Trasmesso all'Amministrazione regionale per il controllo ai sensi dell'art. 53 c. 10 della legge regionale n. 22/2010 con nota prot.n. _____ del _____.

Deliberazione non soggetta a controllo.

ESECUTIVITA'

Deliberazione divenuta esecutiva il giorno _____ .

Data,

Il Dirigente

REGIONE AUTONOMA DELLA VALLE D'AOSTA
Presidenza della Regione

Prot. N. _____

Data, _____

La presente deliberazione è stata approvata con deliberazione della Giunta regionale n. _____
del _____

IL DIRIGENTE
del Dipartimento
Personale e Organizzazione

RIFERIMENTI NORMATIVI

La Legge regionale 23 luglio 2010 n. 22, secondo quanto disposto dall'art. 1 comma 2, disciplina l'organizzazione dell'Amministrazione regionale: le disposizioni concernenti la dirigenza e i rapporti di lavoro sono volte ad assicurare il rispetto e la realizzazione dei principi di imparzialità, trasparenza, efficienza, efficacia, economicità, pari opportunità, responsabilità, semplificazione, partecipazione ai procedimenti amministrativi, accesso ai documenti amministrativi, coordinamento e collaborazione tra organi e strutture, distinzione tra le funzioni di direzione politico-amministrativa e di controllo degli organi di governo e le funzioni di gestione dei dirigenti.

L'art. 3 comma 1 della Legge suddetta fissa, in tema di monitoraggio della performance, il principio secondo cui "gli organi di direzione politico-amministrativa degli enti di cui all'art. 1 comma 1 definiscono e promuovono la realizzazione degli obiettivi e dei programmi da attuare e verificano la rispondenza dei risultati della gestione amministrativa alle direttive impartite e l'andamento della performance organizzativa rispetto agli obiettivi definiti e assegnati".

L'art. 3 comma 2 lett. g) precisa poi che gli organi di direzione politico-amministrativa provvedono, in particolare, "al controllo e alla verifica della rispondenza dei risultati gestionali alle direttive generali impartite, secondo le modalità previste dalla Legge e dai provvedimenti di organizzazione".

L'art. 31 della stessa Legge introduce i riferimenti a un articolato sistema di misurazione e valutazione della performance, stabilendo che "al fine di valutare la performance organizzativa e individuale, gli enti di cui all'art. 1 comma 1 adottano progressivamente un apposito sistema di misurazione e valutazione, nel rispetto delle relazioni sindacali ove previste dal contratto collettivo regionale di lavoro. Il sistema di misurazione e valutazione della performance individua le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance, le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio."

Gli artt. 32, 33 e 34 della Legge medesima definiscono rispettivamente la performance organizzativa, la performance individuale dei dirigenti e la performance individuale del personale.

L'art. 25 della Legge introduce la formazione e l'aggiornamento della dirigenza quale parametro per il sistema di misurazione e valutazione della performance.

Un secondo riferimento è nella legge regionale 28 febbraio 2011, n. 3 "Disposizioni in materia di autonomia funzionale e nuova disciplina dell'organizzazione amministrativa del Consiglio regionale della Valle d'Aosta/Vallée d'Aoste. Abrogazione della legge regionale 30 luglio 1991, n. 26 (Ordinamento amministrativo del Consiglio regionale).

Un terzo riferimento normativo in materia di misurazione, valutazione e incentivazione è costituito dal Testo Unico delle Disposizioni contrattuali di primo livello relative alla dirigenza del Comparto unico della Regione Valle d'Aosta, sottoscritto in data 5 ottobre 2011, in cui, agli artt. 24 e 25, si definiscono rispettivamente la competenza in materia di performance individuale dei dirigenti e l'indice della performance individuale dei dirigenti.

L'art. 47 comma 11 del medesimo Testo Unico dispone in materia di formazione e aggiornamento professionale dei dirigenti.

L'art. 62 sempre del medesimo Testo Unico disciplina la retribuzione di risultato.

Un ulteriore riferimento normativo è costituito dal Testo Unico delle Disposizioni contrattuali, economiche e normative delle categorie del comparto unico della Valle d'Aosta, sottoscritto in data 13 dicembre 2010, che, all'art. 135, disciplina il salario di risultato.

Gli artt. 150 e 151 dello stesso Testo Unico definiscono l'allocazione delle risorse del Fondo unico aziendale, annualmente destinate a sostenere le iniziative rivolte a migliorare la produttività, l'efficienza e l'efficacia dei servizi e finalizzate a promuovere reali e significativi miglioramenti nei livelli di efficienza ed efficacia degli enti e delle amministrazioni e di qualità dei servizi istituzionali.

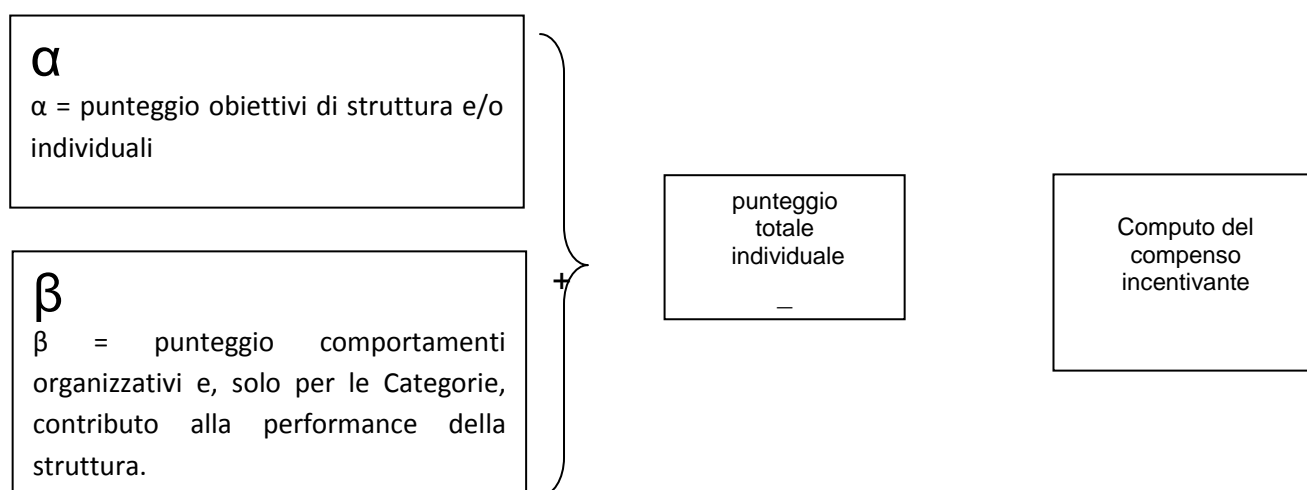
Infine, le indicazioni contenute nel presente documento fanno riferimento anche alle Linee-guida del Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale degli Enti del Comparto Regionale, di cui all'art. 1 comma 1 della L.r. n.22/2010, approvate con D.G.R. n.3771 del 30/12/2010.

LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale si basa sul raggiungimento degli obiettivi di struttura e individuali e sui comportamenti organizzativi dimostrati.

La definizione e il calcolo del punteggio di risultato

La formula complessiva da utilizzarsi per effettuare la valutazione della performance individuale è riassunta nello schema che segue.



I pesi attribuiti alle componenti α e β sono differenti, per i dirigenti e il personale delle categorie

- punteggio totale individuale dirigenti = $(\alpha \cdot 70\%) + (\beta \cdot 30\%)$
- punteggio totale individuale categorie = $(\alpha \cdot 50\%) + (\beta \cdot 50\%)$.

Al personale dipendente inquadrato nelle categorie possono non essere attribuiti obiettivi individuali e in tal caso la valutazione dell'obiettivo di struttura rappresenta il punteggio di risultato.

Ad ogni obiettivo sono associati uno o più indicatori, finalizzati alla misurazione del grado di conseguimento dell'obiettivo.

Gli indicatori devono rispondere a determinati criteri. In particolare, ciascun indicatore deve essere:

- a. comprensibile: deve essere chiaramente definito, contestualizzato, comprensibile anche a persone con conoscenze non specialistiche
- b. rilevante: deve essere utile e significativo per coloro che lo utilizzano e attribuibile a delle attività chiave fra quelle svolte dall'organizzazione
- c. fattibile: la raccolta di informazioni per la sua applicazione deve comportare costi sostenibili in termini di risorse umane e finanziarie, nonché di sistemi informativi
- d. affidabile: deve rappresentare in maniera sufficientemente accurata il fenomeno che si sta misurando.

Come già detto agli obiettivi sono associati, in fase di programmazione, gli indicatori quantitativi e qualitativi misurabili e le ponderazioni.

Il rapporto tra il valore dell'indicatore e il relativo grado di conseguimento esprime, in fase di valutazione, il livello di raggiungimento di ciascun obiettivo.

La somma ponderata del livello di raggiungimento di ciascun obiettivo rappresenta il punteggio complessivo conseguito.

La valutazione dei comportamenti organizzativi.

La valutazione dei comportamenti organizzativi ha l'obiettivo di confrontare i comportamenti attesi dalle unità di personale rispetto a quelli effettivamente realizzati.

La suddetta valutazione ha, inoltre, la funzione di integrare il sistema di valutazione dei risultati, che:

- dovendo necessariamente basare la valutazione su pochi obiettivi predefiniti all'inizio del periodo di programmazione, non potrebbe valorizzare in maniera esaustiva tutte le ulteriori attività svolte all'interno dell'organizzazione
- dovendo ricorrere a obiettivi che siano traducibili in risultati misurabili, non riuscirebbe a evidenziare il contributo fornito da ciascuna unità di personale al raggiungimento degli obiettivi stessi.

A ciascun comportamento organizzativo è associata una diversa ponderazione, rappresentativa dell'importanza che ad esso si attribuisce.

La ponderazione è determinata dall'organo di direzione politico-amministrativa e la somma delle ponderazioni deve essere pari a 100.

La valutazione dei comportamenti organizzativi del personale con qualifica dirigenziale.

La valutazione del personale con qualifica dirigenziale avviene attraverso quattro categorie di comportamenti organizzativi:

1. capacità di problem solving: capacità di iniziativa, capacità di soluzione dei problemi, capacità di valutazione dell'impatto della regolamentazione, capacità di affrontare situazioni nuove
2. capacità di interazione con gli organi gestionali dell'ente, con l'organizzazione della struttura e con l'ambiente esterno: collaborazione e integrazione nei processi di servizio, qualità delle relazioni interpersonali con colleghi e collaboratori, qualità delle relazioni con utenti dei servizi e altri interlocutori abituali
3. capacità di pianificazione e gestione delle risorse umane: programmazione delle risorse umane e loro efficace utilizzo, coordinamento e controllo, capacità organizzativa e di leadership
4. capacità di manutenzione delle professionalità e formazione: progettazione e attuazione di programmi formativi destinati al dirigente e ai collaboratori, attivazione di iniziative volte a mantenere e sviluppare le professionalità propria e dei collaboratori.

A ciascun comportamento organizzativo sono associati quattro livelli di valutazione (eccellente, alto, medio, basso) e per ciascun livello sono definiti (Allegato 3.) i corrispondenti descrittori, che esprimono le caratteristiche che il valutato deve presentare per raggiungere un determinato livello di valutazione, ossia:

1. se il valutato è descritto dal livello "eccellente" ottiene un punteggio pari a 100

2. se il valutato è descritto dal livello “alto” ottiene un punteggio pari a 80
3. se il valutato è descritto dal livello “medio” ottiene un punteggio pari a 60
4. se il valutato è descritto dal livello “basso”, ottiene un punteggio pari a 20.

La valutazione dei comportamenti organizzativi del personale inquadrato nelle categorie.

La valutazione dei comportamenti organizzativi del personale inquadrato nelle categorie prevede tre macroaree di comportamenti organizzativi:

1. affidabilità, considerando fattori specifici come il rispetto delle scadenze e degli impegni presi, nonché la continuità e la qualità dell’apporto lavorativo
2. professionalità, considerando l’aspetto più conoscitivo delle competenze e la capacità di approfondire e migliorare la propria formazione
3. dinamismo relazionale, articolato nella capacità di collaborare e interagire con i superiori gerarchici, con gli altri dipendenti, nonché con l’utenza esterna.

A ciascun comportamento organizzativo sono associati cinque livelli di valutazione e per ciascun livello sono definiti (Allegato 2.) i corrispondenti descrittori, che esprimono le caratteristiche che il valutato deve possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione, ossia:

1. se il comportamento descritto dall’indicatore è stato espresso “sempre a un livello superiore e con risultati decisamente superiori all’attesa e rispetto agli altri colleghi” il punteggio è pari a 100
2. se il comportamento descritto dall’indicatore è stato espresso “sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario” il punteggio è pari a 90
3. se il comportamento descritto dall’indicatore è stato espresso “spesso, nelle situazioni in cui era necessario” il punteggio è pari a 75
4. se il comportamento descritto dall’indicatore è stato espresso “a volte, soprattutto in situazioni non complesse” il punteggio è pari a 50
5. se il comportamento descritto dall’indicatore è stato espresso “quasi mai o raramente”, il punteggio è pari a 25.

La valutazione del contributo alla performance della struttura (solo per il personale delle Categorie).

Il contributo alla performance della struttura è rimesso alla valutazione motivata del Dirigente che può adottare quattro valori:

- a) Contributo elevato che consente l’attribuzione del 100% del dato valoriale previsto per il presente indicatore;
- b) Contributo buono che consente l’attribuzione del 75% del dato valoriale previsto per il presente indicatore;
- c) Contributo sufficiente che consente l’attribuzione del 50% del dato valoriale previsto per il presente indicatore;
- d) Contributo insufficiente che non consente l’attribuzione di percentuali del dato valoriale previsto per il presente indicatore.

I soggetti del processo di valutazione.

La valutazione del personale dirigenziale è disposta dall'organo di direzione politico-amministrativa, su proposta della Commissione indipendente di valutazione della performance.

La valutazione si esprime in centesimi ed è considerata positiva se pari o superiore a 50 centesimi.

La valutazione del personale inferiore a 50 centesimi comporta la mancata corresponsione della retribuzione di risultato.

Prima dell'eventuale determinazione di valutazione negativa la Commissione indipendente di valutazione della performance assicura il contraddittorio, invitando il dirigente interessato, entro un termine stabilito, a presentare memorie o a essere udito personalmente.

La valutazione del personale dipendente inquadrato nelle categorie è effettuata dal dirigente della struttura organizzativa di appartenenza in merito ai comportamenti organizzativi nonché in merito al raggiungimento di eventuali obiettivi.

La valutazione si esprime in centesimi ed è considerata positiva se pari o superiore a 50 centesimi.

La valutazione del personale inferiore a 50 centesimi comporta la mancata corresponsione del salario di risultato.

Prima dell'eventuale determinazione di valutazione negativa il dirigente assicura il contraddittorio al dipendente.

La valutazione avviene annualmente e deve essere formulata entro il mese di maggio dell'anno successivo a quello in oggetto.

Compenso incentivante (retribuzione/salario di risultato).

La valutazione delle prestazioni effettuate e dei risultati conseguiti determina l'attribuzione del compenso incentivante (retribuzione/salario di risultato) dei dipendenti.

Il punteggio conseguito nella valutazione determina la percentuale di attribuzione del compenso incentivante, quantificato, per il personale dirigenziale e per il personale delle categorie, rispettivamente dall'art. 62 (Retribuzione di risultato) del Testo Unico delle Disposizioni contrattuali di primo livello relative alla dirigenza del comparto unico della Regione Valle d'Aosta, e dall'art.135 (Salario di risultato) del Testo Unico delle Disposizioni contrattuali economiche e normative delle categorie del Comparto unico della Valle d'Aosta.

Tanto il salario di risultato quanto la retribuzione di risultato possono essere ridotti in base alle assenze a partire dal ventunesimo giorno di assenza dal servizio nell'anno (dal ventunesimo giorno la riduzione non tiene conto dei primi venti giorni), fatta eccezione per le assenze riconducibili a ferie, festività soppresse, infortuni sul lavoro, permessi sindacali e congedi per i dipendenti che fruiscono, a titolo personale, dei permessi ex l. n. 104/1992 e successive modificazioni.

Tanto per il salario di risultato quanto per la retribuzione di risultato si precisa che la valutazione è effettuata nel caso di periodo di servizio di durata di almeno 90 giorni consecutivi rispetto all'anno.

Il termine minimo riferito al periodo di servizio per il personale delle categorie e per il personale dirigente è derogato per i dipendenti con rapporto di lavoro di durata indeterminata che terminano in corso d'anno l'attività lavorativa.

Il compenso incentivante non spetta nel caso di servizio prestato inferiore a 90 giorni consecutivi rispetto all'anno.

ALLEGATO 1. DIZIONARIO DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DEL PERSONALE DIRIGENZIALE E INDICE DEI DESCRITTORI

DIZIONARIO DEI COMPORTAMENTI DEL PERSONALE DIRIGENZIALE	
1. Problem Solving	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Soluzione dei problemi Orientamento, sia intuitivo che sequenziale, per ricercare le risposte più adatte ed efficaci alle situazioni difficili e ai temi complessi, tentando strade diverse ▪ Orientamento ai risultati Capacità di indirizzare costantemente la propria e l'altrui attività al conseguimento degli obiettivi organizzativi, influenzando attivamente gli eventi e fornendo un livello di prestazione coerente alla natura e all'importanza degli stessi ▪ Decisione Capacità di scegliere tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità, tempestività, in condizioni di incertezza, carenza, complessità
2. Capacità del dirigente di interagire con gli organi gestionali dell'ente, con l'organizzazione della struttura e con l'ambiente esterno	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Efficacia interpersonale Capacità di comprendere le percezioni, i bisogni, gli atteggiamenti degli altri e interagirvi in modo costruttivo ▪ Gestione dei gruppi e delle riunioni Capacità di coordinare più persone intente ad operare insieme sulla base di esigenze comuni, ma non necessariamente in sintonia, focalizzando processi di comunicazione incrociata e orientandoli verso i risultati voluti ▪ Parlare in pubblico Capacità di argomentare con parole chiare, esprimendo chiaramente e correttamente il proprio pensiero di fronte a numerosi e diversificati interlocutori. ▪ Persuasione Capacità di reperire e di presentare materiali, suggerimenti, soluzioni in modo da cogliere l'interesse e l'adesione degli interlocutori ▪ Negoziazione Orientamento a ricercare e utilizzare margini di trattativa in tutte le situazioni in cui occorre raggiungere un risultato in competizione con altre persone o gruppi
3. Capacità di pianificazione e gestione delle risorse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programmazione Capacità di predefinire le attività da svolgere tramite le risorse disponibili, per lo svolgimento dei propri compiti in funzione della variabile tempo ▪ Organizzazione Capacità di strutturare efficacemente le attività proprie e degli altri, le risorse possedute, il tempo disponibile per lo svolgimento di un'azione comune, non necessariamente coincidente con un'attività propria ▪ Controllo Capacità di individuare i punti essenziali dei fenomeni per verificare le relazioni, le attività svolte, i risultati da conseguire, al fine di garantire la rispondenza tra attese e avvenimenti ▪ Orientamento all'utenza Capacità di indirizzare costantemente la propria e l'altrui attività al conseguimento di un soddisfacente livello di servizio al cliente (interno/esterno), coerentemente con gli standard e le modalità organizzative ▪ Leadership Capacità di organizzare il consenso, di ottenere collaborazione e di guidare singole persone o un gruppo al raggiungimento degli scopi prefissati
4. Formazione	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Attuazione di programmi formativi Capacità di programmare e valorizzare percorsi formativi in grado di migliorare le competenze professionali del dirigente e dei collaboratori.

INDICE DEI DESCRITTORI

PROBLEM SOLVING		
Descrittore	Livello	Punteggio
Il valutato è in grado di identificare in modo autonomo ed in anticipo i problemi di interesse della propria unità organizzativa, di individuare la soluzione più adeguata per tali problemi e di suggerire e mettere in atto gli interventi (riorganizzazione delle attività, proposta di innovazioni normative) necessari per adottare tale soluzione.	Eccellente	100
Il valutato è in grado di identificare la soluzione più adeguata ai problemi che vengono posti alla sua unità e di adottare gli interventi interni alla struttura necessari per assicurare il pieno funzionamento della soluzione prescelta.	Alto	80
Il valutato ha dimostrato una discreta capacità di risolvere i problemi che vengono posti alla sua unità, anche se non sempre appare in grado di identificare la soluzione più adeguata e di anticipare le implicazioni della soluzione adottata.	Medio	60
Il valutato ha mostrato in numerose occasioni difficoltà nell'analisi e nella risoluzione delle problematiche che vengono poste alla sua unità, senza essere spesso in grado di identificare la soluzione più adeguata e di anticipare le implicazioni della soluzione adottata.	Basso	20

CAPACITÀ DEL DIRIGENTE DI INTERAGIRE CON GLI ORGANI GESTIONALI DELL'ENTE, CON L'ORGANIZZAZIONE DELLA STRUTTURA E CON L'AMBIENTE ESTERNO

Descrittore	Livello	Punteggio
<p>Il valutato opera molto positivamente all'interno dei gruppi di lavoro dell'ente in cui è inserito ed in occasione di azioni di coordinamento a livello di ente e con gli altri enti/istituzioni. In tali circostanze, spesso appare in grado di attenuare conflitti generati da altri soggetti. E' in grado di attivare in modo del tutto autonomo rapporti molto positivi con colleghi, organi gestionali dell'ente, soggetti esterni all'ente che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, altri interlocutori abituali.</p>	Eccellente	100
<p>Il valutato opera positivamente all'interno dei gruppi di lavoro dell'ente in cui è inserito ed in occasione di azioni di coordinamento a livello di ente e con gli altri enti/istituzioni. Non sono stati segnalati problemi nei rapporti interpersonali con colleghi, organi gestionali dell'ente, soggetti esterni all'ente, che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, e/o altri interlocutori abituali.</p>	Alto	80
<p>Il valutato opera abbastanza positivamente all'interno dei gruppi di lavoro dell'ente in cui è inserito ed in occasione di azioni di coordinamento a livello di ente. Sono talvolta emersi problemi nei rapporti interpersonali con colleghi, organi gestionali dell'ente, soggetti esterni all'ente che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato e/o altri interlocutori abituali.</p>	Medio	60
<p>Il valutato partecipa in maniera appena soddisfacente ai gruppi di lavoro dell'ente in cui è inserito ed in occasione di azioni di coordinamento a livello di ente. Con una certa frequenza sono emersi problemi nei rapporti interpersonali con colleghi, organi gestionali dell'ente, soggetti esterni all'ente, che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato e/o altri interlocutori abituali.</p>	Basso	20

CAPACITÀ DI PIANIFICAZIONE E GESTIONE DELLE RISORSE

Descrittore	Livello	Punteggio
Il valutato ha messo in atto tutti gli atti organizzativi necessari ad assicurare il funzionamento sempre efficiente ed efficace della propria unità organizzativa. Utilizza efficacemente il sistema di monitoraggio e di valutazione del personale dell'ente, per verificare l'effettiva attuazione dei programmi di attività e per individuare le responsabilità individuali correttamente. Il clima organizzativo è molto positivo. La sua leadership è indiscussa all'interno dell'unità.	Eccellente	100
Il valutato ha organizzato la sua unità in un modo che non presenta particolari disfunzioni; il clima organizzativo è positivo. La sua leadership è adeguata e le sue capacità di programmazione e controllo consentono una corretta ripartizione dei carichi di lavoro all'interno della struttura.	Alto	80
Il valutato ha organizzato la propria unità in modo che solo raramente ha generato delle disfunzioni. Il clima organizzativo interno all'unità presenta alcune criticità, dovute a una leadership non sempre adeguata e/o alle difficoltà di programmazione di alcune attività.	Medio	60
L'unità di cui il valutato è responsabile presenta alcuni profili poco funzionali che ne riducono la capacità di raggiungere in maniera ottimale gli obiettivi assegnati. Il clima organizzativo all'interno dell'unità presenta criticità, dovute ad una leadership inadeguata e/o a rilevanti difficoltà di programmazione di alcune attività.	Basso	20

FORMAZIONE		
Descrittore	Livello	Punteggio
<p>Il valutato ha prestato grande attenzione alla formazione e al mantenimento e potenziamento della professionalità propria e dei collaboratori, monitorando con molta cura i fabbisogni formativi e professionali e attivando varie iniziative, tra cui: partecipazione diretta ad attività formative con ruolo di docente di corsi o di relatore a convegni e seminari su scala internazionale, nazionale e locale; adesione anche via web a comunità di professionisti esperti nelle materie di competenza; partecipazione a comitati scientifici, gruppi di lavoro e simili per le materie di competenza; ha favorito il percorso formativo dei collaboratori, con un ricaduta eccellente sul miglioramento delle competenze individuali e sulla performance organizzativa dell'Ente.</p>	Eccellente	100
<p>Il valutato ha prestato adeguata attenzione alla formazione e al mantenimento e potenziamento della professionalità propria e dei collaboratori, monitorando con sufficiente regolarità e grado di approfondimento i fabbisogni formativi e professionali e attivando varie iniziative, tra cui: partecipazione diretta ad attività formative con ruolo di docente o di testimone a convegni e seminari su scala nazionale e locale; adesione anche via web a comunità di professionisti esperti nelle materie di competenza; partecipazione a comitati scientifici, gruppi di lavoro e simili per le materie di competenza; ha favorito il percorso formativo dei collaboratori, con un ricaduta apprezzabile sul miglioramento delle competenze individuali e sulla performance organizzativa dell'Ente.</p>	Alto	80
<p>Il valutato ha prestato sufficiente attenzione alla formazione e al mantenimento e potenziamento della professionalità propria e dei collaboratori, attivando varie iniziative, tra cui: partecipazione diretta ad alcune attività formative, con eventuale tenuta di qualche presentazione in qualità di testimone a convegni e seminari su scala locale; adesione anche via web a comunità di professionisti esperti nelle materie di competenza; partecipazione a comitati scientifici, gruppi di lavoro e simili, a livello prevalentemente locale, per le materie di competenza; ha favorito il percorso formativo dei collaboratori, con un ricaduta limitata, o solo parzialmente mirata, sul miglioramento delle competenze individuali e sulla performance organizzativa dell'Ente</p>	Medio	60
<p>Il valutato ha prestato scarsa attenzione alla formazione e al mantenimento e potenziamento della professionalità propria e dei collaboratori, non arrivando a generare ricadute adeguate sul miglioramento delle competenze individuali e sulla performance organizzativa dell'Ente.</p>	Basso	20

ALLEGATO 2 - DIZIONARIO DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DEL PERSONALE INQUADRATO NELLE CATEGORIE E INDICE DEI DESCRITTORI

COMPORTAMENTI DEL PERSONALE DELLE CATEGORIE	
1. Affidabilità	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rispetto di impegni e scadenze: rispetta i tempi e le scadenze per l'esecuzione della prestazione. ▪ Quantità e qualità della prestazione professionale, anche in relazione ai carichi di lavoro: opera con l'attenzione, la precisione e l'esattezza richieste dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato ▪ Iniziativa e capacità di soluzione dei problemi: è in grado di affrontare situazioni critiche e di risolvere problemi imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo.
2. Competenze professionali	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conoscenze tecnico-professionali specifiche: conoscenza approfondita e puntuale delle materie oggetto della competenza dell'ufficio, nonché dell'ambito disciplinare di riferimento ▪ Disponibilità all'aggiornamento ed alla formazione professionale: capacità di curare le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, nonché lo scambio professionale con i superiori ed i colleghi ▪ Capacità di diversificare conoscenze e preparazione per affrontare situazioni nuove: capacità di ampliare lo spettro delle proprie conoscenze ad ambiti disciplinari collegati alle materie di competenza dell'ufficio, dimostrando versatilità cognitiva e capacità di apportare un contributo originale ed innovativo
3. Integrazione personale nell'organizzazione e dinamismo relazionale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Collaborazione ed integrazione organizzativa: disponibilità ad adeguarsi alle esigenze dell'incarico ricoperto, anche in presenza di mutamenti organizzativi; opera positivamente all'interno di gruppi di lavoro e task force ▪ Qualità delle relazioni interpersonali con i superiori ed i colleghi: capacità di mantenere un atteggiamento collaborativo e disponibile nei confronti di superiori e colleghi; capacità di offrire supporto ed aiuto ai colleghi ▪ Qualità delle relazioni interpersonali con gli interlocutori esterni all'ufficio e gli utenti del servizio: capacità di suscitare nell'utenza, interna e/o esterna, un'immagine dell'ente affidabile ed efficiente; individua e utilizza le giuste modalità di rapportarsi agli altri e le adatta rispetto ai diversi interlocutori <p>Correttezza e decoro: capacità di ispirare la propria condotta ai principi di disciplina, correttezza e decoro imposti dai doveri derivanti dalle funzioni proprie o dell'ufficio di cui fa parte</p>

1. Affidabilità		
Descrittore	Livello	Punteggio
Rispetto di impegni e scadenze (rispetta i tempi e le scadenze per l'esecuzione della prestazione)	1. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	100
	2. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario	90
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario	75
	4. A volte, soprattutto in situazioni non complesse	50
	5. Quasi mai o raramente	25
Quantità e qualità della prestazione professionale, anche in relazione ai carichi di lavoro (opera con l'attenzione, la precisione e l'esattezza richieste dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato)	1. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	100
	2. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario	90
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario	75
	4. A volte, soprattutto in situazioni non complesse	50
	5. Quasi mai o raramente	25
Iniziativa e capacità di soluzione dei problemi (è in grado di affrontare situazioni critiche e di risolvere problemi imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo)	1. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	100
	2. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario	90
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario	75
	4. A volte, soprattutto in situazioni non complesse	50
	5. Quasi mai o raramente	25

2. Competenze professionali

Descrittore	Livello	Punteggio
<p style="text-align: center;">Conoscenze tecnico-professionali specifiche</p> <p>(dimostra una conoscenza approfondita e puntuale delle materie oggetto della competenza dell'ufficio, nonché dell'ambito disciplinare di riferimento)</p>	1. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	100
	2. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario	90
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario	75
	4. A volte, soprattutto in situazioni non complesse	50
	5. Quasi mai o raramente	25
<p style="text-align: center;">Disponibilità all'aggiornamento ed alla formazione professionale</p> <p>(cura le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, nonché lo scambio professionale con i superiori ed i colleghi)</p>	1. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	100
	2. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario	90
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario	75
	4. A volte, soprattutto in situazioni non complesse	50
	5. Quasi mai o raramente	25
<p style="text-align: center;">Capacità di diversificare conoscenze e preparazione per affrontare situazioni nuove</p> <p>(è in grado di ampliare lo spettro delle proprie conoscenze ad ambiti disciplinari collegati alle materie di competenza dell'ufficio, dimostrando versatilità cognitiva e capacità di apportare un contributo originale ed innovativo)</p>	1. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	100
	2. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario	90
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario	75
	4. A volte, soprattutto in situazioni non complesse	50
	5. Quasi mai o raramente	25

3. Integrazione personale nell'organizzazione e dinamismo relazionale

Descrittore	Punteggio	Livello
<p>Collaborazione ed integrazione organizzativa (è disponibile ad adeguarsi alle esigenze dell'incarico ricoperto, anche in presenza di mutamenti organizzativi; opera positivamente all'interno di gruppi di lavoro e task force)</p>	1. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	100
	2. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario	90
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario	75
	4. A volte, soprattutto in situazioni non complesse	50
	5. Quasi mai o raramente	25
<p>Qualità delle relazioni interpersonali con i superiori ed i colleghi (mantiene un atteggiamento collaborativo e disponibile nei confronti di superiori e colleghi; offre supporto ed aiuto ai colleghi)</p>	1. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	100
	2. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario	90
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario	75
	4. A volte, soprattutto in situazioni non complesse	50
	5. Quasi mai o raramente	25
<p>Qualità delle relazioni interpersonali con gli interlocutori esterni all'ufficio e gli utenti del servizio (è in grado di suscitare nell'utenza, interna e/o esterna, un'immagine dell'Amministrazione affidabile ed efficiente; individua e utilizza le giuste modalità di rapportarsi agli altri e le adatta rispetto ai diversi interlocutori)</p>	1. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	100
	2. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario	90
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario	75
	4. A volte, soprattutto in situazioni non complesse	50

	5. Quasi mai o raramente	25
<p style="text-align: center;">Correttezza e decoro (ispira la sua condotta ai principi di disciplina, correttezza e decoro imposti dai doveri derivanti dalle funzioni proprie o dell'ufficio di cui fa parte)</p>	1. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	100
	2. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario	90
	3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario	75
	4. A volte, soprattutto in situazioni non complesse	50
	5. Quasi mai o raramente	25