

# **Allegato al Piano della performance 2021/2023 del Parco Naturale Mont Avic**

## **SISTEMA DI VALUTAZIONE DELL'ENTE PARCO NATURALE MONT AVIC MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE**

### **INDICE**

#### **INTRODUZIONE**

#### **CAPITOLO 1. PRINCIPI GENERALI, AMBITI DI APPLICAZIONE E DESTINATARI**

#### **CAPITOLO 2. LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

##### **2.1. Il sistema degli obiettivi**

##### **2.2. Gli indicatori di performance**

##### **2.3. Il processo di definizione degli obiettivi**

##### **2.4. Monitoraggio ed eventuale ridefinizione degli obiettivi**

#### **CAPITOLO 3. LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

##### **3.1. La definizione e il calcolo del punteggio di risultato**

##### **3.2. La definizione del coefficiente di presenza**

##### **3.3. La valutazione dei comportamenti organizzativi**

###### **3.3.1. La valutazione dei comportamenti organizzativi del Direttore**

###### **3.3.2. La valutazione dei comportamenti organizzativi del personale inquadrate nelle categorie**

##### **3.4. Casi particolari nella valutazione della performance individuale**

#### **CAPITOLO 4. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE**

##### **4.1. I soggetti del processo di valutazione**

##### **4.2. Il compenso incentivante (retribuzione/salario di risultato)**

#### **ALLEGATI**

**Allegato 1. Dizionario delle competenze e dei comportamenti organizzativi del  
Direttore e indice dei descrittori**

**Allegato 2. Dizionario dei comportamenti organizzativi del personale  
inquadrate nelle categorie e indice dei descrittori**

## **INTRODUZIONE**

**Il sistema di misurazione e valutazione della performance del Parco Naturale Mont Avic, ente non economico istituito dalla Regione autonoma Valle d'Aosta, si ispira all'omologo documento adottato dall'Amministrazione regionale fatte salve opportune semplificazioni legate alla ridotta dimensione dell'organizzazione e della sua pianta organica.**

**Il Sistema di misurazione e valutazione della performance illustrato nel presente documento si pone quale obiettivo principale l'ottenimento di un miglioramento costante dell'organizzazione e delle persone che vi lavorano. Fra le finalità di particolare rilievo si possono elencare le seguenti**

- a. costituire la base di un sistema incentivante per premiare il merito, l'impegno e la produttività di ciascun dipendente
- b. promuovere l'emersione e lo sviluppo di professionalità particolarmente qualificate, al fine della loro valorizzazione, individuando strumenti premianti, come tra l'altro previsto dalla L.r.22/2010.

**Nel presente documento vengono definiti i principi generali, degli ambiti di applicazione e dei destinatari del sistema di misurazione e valutazione della performance, nonché con la determinazione degli elementi del sistema di valutazione della performance organizzativa e della performance individuale. Segue la descrizione del processo di valutazione, con l'individuazione di soggetti e fasi del procedimento stesso, per terminare con l'illustrazione delle modalità di traduzione della misurazione e della valutazione in retribuzione di risultato. Il documento si conclude con alcuni allegati contenenti schede tecniche utili per l'applicazione del Sistema.**

**I principali riferimenti normativi sono i seguenti:**

**Legge regionale 23 luglio 2010 n. 22;**

**Vigenti disposizioni contrattuali relative alla dirigenza del Comparto unico della Regione Valle d'Aosta;**

**Vigenti disposizioni contrattuali, economiche e normative relative alle categorie del Comparto unico della Valle d'Aosta.**

## **CAPITOLO 1. PRINCIPI GENERALI, AMBITI DI APPLICAZIONE E DESTINATARI**

**I principi generali cui il Sistema di misurazione e valutazione della performance si ispira sono:**

- a. valorizzazione del merito, dell'impegno e della produttività di ciascun dipendente
- b. trasparenza e pubblicità dei criteri e dei risultati
- c. partecipazione al procedimento della persona sottoposta a valutazione
- d. diffusione della cultura della partecipazione, quale presupposto all'orientamento al risultato, al posto della cultura dell'adempimento, per accrescere il senso di responsabilità, la lealtà e l'iniziativa individuale
- e. migliore qualità complessiva dei servizi forniti
- f. migliore impiego delle risorse umane
- g. cura della formazione e dello sviluppo professionale del personale
- h. garanzia di pari opportunità alle lavoratrici e ai lavoratori.

**La misurazione e valutazione della performance riguarda l'andamento sia della performance della struttura organizzativa nel suo complesso sia della performance individuale conseguita dal singolo dipendente, e comprende quindi a seconda dei casi il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ente e individuali, nonché il grado di adozione di determinati comportamenti organizzativi.**

## CAPITOLO 2. LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La performance organizzativa rappresenta il contributo che un'organizzazione apporta con la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi, nonché alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

La misurazione e valutazione della performance organizzativa si pone dunque quali finalità principali il monitoraggio dell'effettivo grado di attuazione dei programmi, della modernizzazione e del miglioramento qualitativo dell'organizzazione, dell'efficienza nell'impiego delle risorse e della qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati.

### 2.1. Il sistema degli obiettivi

Il sistema degli obiettivi è articolato come segue.

- a. Obiettivi strategici. Sono definiti in coerenza con le priorità individuate dal Consiglio di Amministrazione (organo di indirizzo dell'Ente), si ricollegano a piani e progetti di particolare rilevanza, e afferiscono alle aree strategiche entro cui si svolge l'azione dell'Ente. Gli obiettivi strategici, in coerenza con la gestione del bilancio, possono avere durata triennale, da declinare annualmente ai fini della valutazione;
- b. Obiettivi operativi. Rappresentano specificazioni degli obiettivi strategici relativi al ciclo annuale di bilancio e alle risorse assegnate ai centri di responsabilità amministrativa;
- c. Obiettivi gestionali. Essi riguardano l'ordinaria attività dell'Amministrazione e hanno perlopiù carattere stabile nel tempo (ad esempio elaborazione di procedure, gestione del personale, gestione delle risorse finanziarie, ecc.)

**Gli obiettivi strategici, operativi e gestionali possono essere:**

1. individuali, quando assegnati ad una singola persona;
2. di struttura, quando assegnati all'Ente nel suo complesso.

**Il raggiungimento degli obiettivi individuali e di struttura costituisce una parte della valutazione della performance individuale, come specificato nel capitolo successivo. Di qualunque tipo essi siano, gli obiettivi devono comunque sempre rispondere a determinati criteri, di seguito elencati.**

- a. Rilevanza dell'obiettivo nell'ambito delle attività svolte dall'Ente: gli obiettivi possono riguardare linee di azione correlate sia a obiettivi strategici sia a obiettivi operativi o eventualmente anche gestionali.
- b. Misurabilità dell'obiettivo: il raggiungimento degli obiettivi assegnati deve essere verificabile. In fase di assegnazione dell'obiettivo, pertanto, occorre individuare indicatori ben definiti, corredati dalle modalità di calcolo del loro valore e dai dati elementari posti a base dei calcoli.
- c. Controllabilità dell'obiettivo da parte dell'Ente: è necessario che il conseguimento dell'obiettivo dipenda in misura assolutamente prevalente dall'attività svolta dai valutati stessi.
- d. Chiarezza del limite temporale di riferimento: l'obiettivo ha al massimo durata annuale. La data di completamento dell'obiettivo deve essere indicata in maniera

**obiettivi assegnati possono essere ridefiniti nel corso dell'esercizio. La ridefinizione può comportare la revisione di obiettivi precedentemente assegnati o l'introduzione di nuovi obiettivi e la conseguente variazione nel peso assegnato. In ogni caso il peso degli obiettivi assegnati e non modificati non può essere variato.**

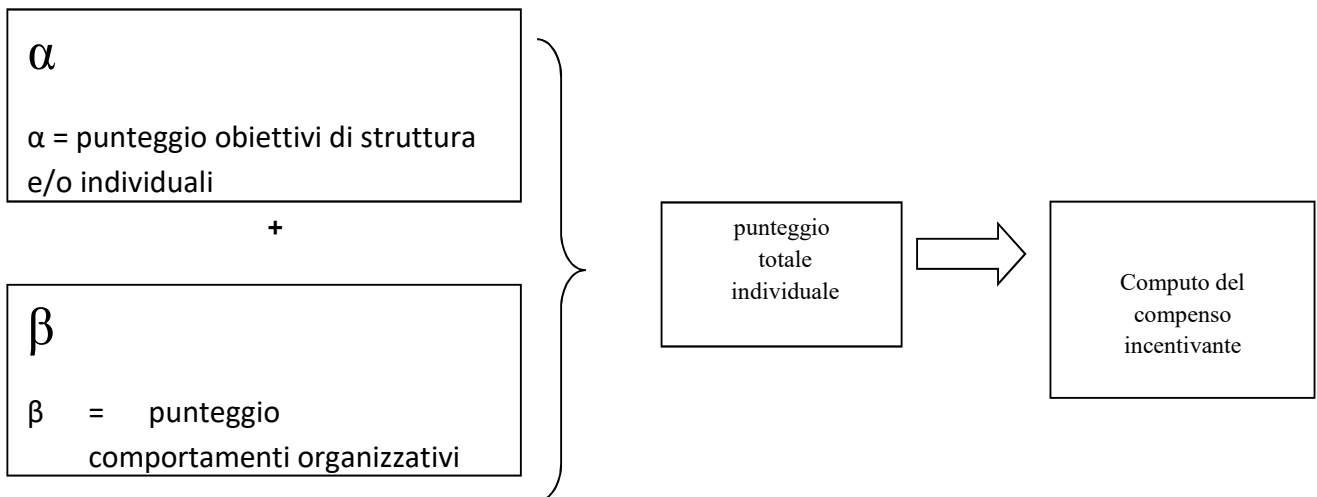
**Sarà cura del Direttore comunicare ai dipendenti coinvolti negli obiettivi rimodulati le modifiche apportate.**

### CAPITOLO 3. 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.

#### 3.1. 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  $\alpha$  e  $\beta$ , dovranno essere definiti con deliberazione del Consiglio di Amministrazione, fermo restando che il peso di  $\alpha$  dovrà essere compreso rispettivamente tra il 50% e il 70% per il Direttore e tra 30% e 50% per i dipendenti.

Al personale dipendente inquadrato nelle categorie non possono essere attribuiti obiettivi individuali. Le categorie possono essere coinvolte in obiettivi di struttura attribuiti al Direttore e in tal caso la valutazione dell'/degli obiettivo/i di struttura rappresenta il punteggio di risultato per l'area degli obiettivi.

**Il sistema di calcolo si articola in quattro passaggi fondamentali:**

1. attribuzione di un punteggio di risultato ad  $\alpha$  in funzione del raggiungimento degli obiettivi assegnati
2. attribuzione di un punteggio a  $\beta$  in funzione della valutazione dei comportamenti organizzativi
3. calcolo del punteggio totale individuale
4. attribuzione delle misure economiche previste dai vigenti contratti in materia di compenso incentivante, calcolate in proporzione al punteggio conseguito, secondo i criteri e le modalità stabiliti dal presente sistema, modulate in funzione delle fasce di punteggio e delle fasce di presenza in servizio, in proporzione alla percentuale e alla durata del

rapporto di lavoro. La valutazione della presenza ha lo scopo di riconoscere e incentivare l'apporto in termini di partecipazione di ciascun dipendente rispetto all'attività complessiva della struttura organizzativa di appartenenza. Tale valore viene introdotto in questa sede per premiare la presenza del dipendente e disincentivare l'assenteismo.

**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 Direttore 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.**

Ai fini della valutazione, nel caso in cui non vengano conferiti obiettivi, il punteggio di risultato ( $\alpha$ ) ha valore pari a zero e, conseguentemente, il punteggio relativo alle competenze organizzative ( $\beta$ ) ha valore pari a 100.

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

La Commissione di valutazione provvede a verificare il grado di raggiungimento dell'obiettivo, effettua il rapporto tra il valore dell'indicatore e il relativo grado di conseguimento ed esprime, in fase di valutazione finale, il livello di raggiungimento di ciascun obiettivo.

La somma ponderata del livello di raggiungimento di ciascun obiettivo, considerato anche l'eventuale differenziale in riduzione sul peso degli obiettivi, rappresenta il punteggio complessivo conseguito.

**In particolare:**

- a. il punteggio attribuito al Direttore è dato dalla somma ponderata tra il punteggio conseguito dagli obiettivi di struttura e il punteggio conseguito per eventuali obiettivi individuali;
- b. il punteggio attribuito al personale dipendente inquadrato nelle categorie coincide con il punteggio relativo al raggiungimento degli obiettivi di struttura e alla cui realizzazione ha contribuito;
- c. nel caso in cui non siano attribuiti obiettivi di struttura, per detto personale dipendente il punteggio di risultato ha valore pari a zero e il punteggio relativo ai comportamenti organizzativi ha un valore pari a 100.

### **3.2. La definizione del coefficiente di presenza**

**Se le giornate di effettivo lavoro sono inferiori al 60% del periodo di servizio il coefficiente di presenza è pari a zero.**

**Se le giornate di effettivo lavoro sono comprese tra il 61% e il 90% del periodo di servizio il coefficiente di presenza è pari al 70%.**

**Se le giornate di effettivo lavoro sono comprese tra il 91% e il 100% del periodo di servizio il coefficiente di presenza è pari a 100%.**

**Tali fasce sono così costruite al fine di valorizzare la presenza in servizio, ritenendo che al di sotto della soglia minimale di partecipazione l'apporto individuale risulti non performante.**

**Ai soli fini della definizione del coefficiente di presenza non sono considerate assenze i congedi per maternità e paternità (art.63 del TUDC 13-12-2010) e, nei limiti di 150 giornate annue:**

3.2.1.le assenze a causa di infortuni sul lavoro e malattie dovute a cause di servizio (art.68 del TUDC 13-12-2010)

3.2.2.le assenze finalizzate alla tutela dei dipendenti portatori di handicap (L. n.104/1992)

3.2.3.le assenze per donazione del sangue e per donazione midollo osseo

3.2.4. le assenze per terapia salvavita o per controlli diagnostici ricorrenti in caso di patologie gravi, debitamente certificate dalla medicina legale dell'Asl.

### **3.3. 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:**

3.3.1.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

3.3.2.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.

**La differenziazione dei giudizi sulle prestazioni dei propri collaboratori rappresenta un elemento di fondamentale importanza per il buon funzionamento del sistema di valutazione.**

**La ridotta dimensione dell'organico dell'Ente determina peraltro la presenza di figure uniche che riducono sensibilmente la possibilità di comparazione e differenziazione del merito.**

**A ciascun comportamento organizzativo è associata una diversa ponderazione, rappresentativa dell'importanza che ad esso si attribuisce. La ponderazione è determinata dal Consiglio di Amministrazione e la somma delle ponderazioni deve essere pari a 100.**



### **3.3.1. La valutazione dei comportamenti organizzativi del Direttore**

**La valutazione del Direttore 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 l'organizzazione 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: programmazione delle risorse e loro efficace utilizzo, rispetto della normativa e delle disposizioni organizzative in materia di gestione del personale, coordinamento e controllo, capacità organizzativa e di leadership
4. capacità di sviluppo 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.

### **3.3.2. La valutazione dei comportamenti organizzativi del personale inquadrato nelle categorie**

**La valutazione dei comportamenti organizzativi del personale inquadrato nelle categorie prevede quattro macro-aree di comportamenti organizzativi:**

- 3.3.2.1. affidabilità, considerando fattori specifici come il rispetto delle scadenze e degli impegni presi, nonché la continuità e la qualità dell'apporto lavorativo;
- 3.3.2.2. professionalità, considerando l'aspetto più conoscitivo delle competenze e la capacità di approfondire e migliorare la propria formazione;
- 3.3.2.3. dinamismo relazionale, articolato nella capacità di collaborare e interagire con i superiori gerarchici e con gli altri dipendenti;

3.3.2.4. qualità del contributo assicurato alla performance della struttura organizzativa dell'Ente, considerando la qualità del servizio offerto all'utenza esterna e i tempi di risposta all'utenza.

**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.

#### **3.4. Casi particolari nella valutazione della performance individuale**

**Fermo restante quanto già disciplinato in merito ai casi in cui si effettua la valutazione, il personale dipendente è valutato solo sui comportamenti organizzativi nei seguenti casi:**

- cessazione del rapporto di lavoro in corso d'anno;
- in caso di assenza dal servizio superiore ai 90 giorni consecutivi.

**Qualora il dipendente percepisca incentivi per funzioni tecniche di cui all'art. 113 del d lgs 50/2016 il salario di risultato è assorbito dall'incentivo sulla base di quanto segue:**

- fino a 3.100,00 euro di incentivo il salario di risultato è corrisposto per intero;
- da 3.101,00 a 4.650,00 euro è abbattuto di 1/3 del suo ammontare;
- da 4.651,00 a 6.200,00 euro è abbattuto di 2/3 del suo ammontare;
- oltre 6.201,00 euro è assorbito per intero.

**Per il personale dipendente in distacco sindacale il compenso incentivante (retribuzione/salario di risultato) è attribuito in base al valore medio della corrispondente posizione nell'ambito dell'ente di appartenenza.**

**Per il personale dipendente in comando o in distacco presso altri enti il compenso incentivante (salario di risultato) è attribuito dall'ente presso il quale il dipendente opera funzionalmente sulla base delle regole dell'ente medesimo.**

**Per il personale dipendente in comando o in distacco presso altri enti non afferenti al comparto unico regionale il compenso incentivante (salario di risultato) è erogato dall'Ente Parco nel caso in cui non sia attribuito dall'ente presso il quale il dipendente opera funzionalmente, previa valutazione del responsabile della struttura dell'ente presso cui il dipendente presta la propria opera.**

**Il salario di risultato non spetta ai dipendenti collocati in aspettativa per mandato politico.**

**Il compenso incentivante (salario di risultato) spetta altresì al personale, proveniente da altri enti, comandato o utilizzato presso l'Ente Parco, ivi compreso il personale docente, posto che analogo compenso non sia attribuito dall'ente di appartenenza.**

## **CAPITOLO 4. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE**

### **4.1. I soggetti del processo di valutazione**

**La funzione di misurazione e valutazione della performance dell'Ente Parco è svolta:**

- Dal Presidente in qualità di organo di direzione politico-amministrativa secondo le modalità previste dalla legge e dai provvedimenti dell'Ente,
- dalla Commissione indipendente di valutazione della performance che, con il supporto della struttura regionale competente in materia di personale, presidia in maniera integrata e sistemica il processo di misurazione e valutazione della performance nel suo complesso,
- dal Direttore, secondo quanto previsto dall'art.4, comma 3, lettera d) della legge regionale 22/2010.

**Il Presidente:**

- fornisce alla Commissione indipendente di valutazione tutti gli elementi necessari per poter verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al Direttore,
- dispone la valutazione complessiva del Direttore, tenendo conto di quanto deciso dalla suddetta Commissione riguardo agli obiettivi.

**La valutazione si esprime in centesimi ed è considerata positiva se pari o superiore a 50 centesimi. La valutazione inferiore a 50 centesimi comporta la mancata corresponsione della retribuzione di risultato.**

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

**La valutazione del personale dipendente inquadrato nelle categorie è effettuata dal Direttore in merito ai comportamenti organizzativi**

**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 Direttore 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.**

#### 4.2. 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 Direttore 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.

L'erogazione del compenso incentivante del personale dipendente (categorie e dirigenza) verrà effettuata in funzione di fasce determinate dal punteggio ottenuto nella valutazione come risulta dalla seguente tabella:

Fascia	% compenso erogato
<50	0%
≥50 e ≤60	60%
>60 e ≤70	70%
>70 e ≤80	80%
>80 e ≤90	90%
>90 e ≤95	95%
>95	100%

Per i dipendenti delle categorie il Fondo per il salario di risultato verrà distribuito sulla base della votazione conseguita, della percentuale del rapporto di lavoro, del periodo di servizio, in funzione della seguente pesatura per posizione economica di appartenenza:

Posizione	Peso
A	1
B1	1,08
B2	1,13
B3	1,17
C1	1,21
C2	1,37
D	1,54

**ALLEGATO 1 - DIZIONARIO DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI DEL DIRETTORE E  
INDICE DEI DESCRITTORI**

DIZIONARIO DEI COMPORAMENTI DEL PERSONALE DIRIGENZIALE	
1. Problem Solving	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Soluzione dei problemi</b> Orientamento, sia intuitivo che sequenziale, per ricercare le risposte più adatte ed efficaci alle situazioni difficili e ai temi complessi, tentando strade diverse</li> <li>▪ <b>Orientamento ai risultati</b> 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</li> <li>▪ <b>Decisione</b> Capacità di scegliere tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità, tempestività, in condizioni di incertezza, carenza, complessità</li> </ul>
2. Capacità del dirigente di interagire con l'organizzazione e con l'ambiente esterno	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Efficacia interpersonale</b> Capacità di comprendere le percezioni, i bisogni, gli atteggiamenti degli altri e interagirvi in modo costruttivo</li> <li>▪ <b>Gestione dei gruppi e delle riunioni</b> 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</li> <li>▪ <b>Parlare in pubblico</b> Capacità di argomentare con parole chiare, esprimendo chiaramente e correttamente il proprio pensiero di fronte a numerosi e diversificati interlocutori.</li> <li>▪ <b>Persuasione</b> Capacità di reperire e di presentare materiali, suggerimenti, soluzioni in modo da cogliere l'interesse e l'adesione degli interlocutori</li> <li>▪ <b>Negoziazione</b> 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</li> </ul>
3. Capacità di pianificazione e gestione delle risorse	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Programmazione</b> Capacità di predefinire le attività da svolgere tramite le risorse disponibili, per lo svolgimento dei propri compiti in funzione della variabile tempo</li> <li>▪ <b>Rispetto della normativa</b> Capacità di porre particolare cura nell'applicazione della normativa e delle disposizioni organizzative in materia di gestione del personale</li> <li>▪ <b>Organizzazione</b> 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</li> <li>▪ <b>Controllo</b> 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</li> </ul>

	<p>avvenimenti</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Orientamento all'utenza</b> 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</li> <li>▪ <b>Leadership</b> Capacità di organizzare il consenso, di ottenere collaborazione e di guidare singole persone o un gruppo al raggiungimento degli scopi prefissati</li> </ul>
4. Formazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Attuazione di programmi formativi</b> Capacità di programmare e valorizzare percorsi formativi in grado di migliorare le competenze professionali del dirigente e dei collaboratori.</li> </ul>

## INDICE DEI DESCRITTORI

PROBLEM SOLVING		
Descrittore	Livello	Punteggio
<p>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.</p>	Eccellente	100
<p>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.</p>	Alto	80
<p>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.</p>	Medio	60
<p>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.</p>	Basso	20



**CAPACITÀ DEL DIRETTORE DI INTERAGIRE CON L'ORGANIZZAZIONE E CON L'AMBIENTE ESTERNO**

Descrittore	Livello	Punteggio
<p>Il valutato opera molto positivamente all'interno dei gruppi di lavoro 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, soggetti esterni all'Amministrazione 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'Amministrazione in cui è inserito ed in occasione di azioni di coordinamento con gli altri enti/istituzioni. Non sono stati segnalati problemi nei rapporti interpersonali con colleghi, soggetti esterni all'Amministrazione, 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'Amministrazione in cui è inserito. Sono talvolta emersi problemi nei rapporti interpersonali con colleghi, soggetti esterni all'Amministrazione, 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'Amministrazione in cui è inserito. Con una certa frequenza sono emersi problemi nei rapporti interpersonali con colleghi, soggetti esterni all'Amministrazione, che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, e/o altri interlocutori abituali.</p>	Basso	20

**CAPACITÀ DI PIANIFICAZIONE E GESTIONE DELLE RISORSE**

<b>Descrittore</b>	<b>Livello</b>	<b>Punteggio</b>
Il valutato ha messo in atto tutti gli atti organizzativi necessari ad assicurare il funzionamento sempre efficiente ed efficace della propria unità organizzativa. Pone particolare cura nell'applicazione della normativa in materia contrattuale e nell'applicazione delle disposizioni organizzative in materia di gestione del personale. 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. Pone cura nell'applicazione della normativa in materia contrattuale e nell'applicazione delle disposizioni organizzative in materia di gestione del personale. 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. Non sempre pone cura nell'applicazione della normativa in materia contrattuale e nell'applicazione delle disposizioni organizzative in materia di gestione del personale. 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. Quasi mai pone cura nell'applicazione della normativa in materia contrattuale e nell'applicazione delle disposizioni organizzative in materia di gestione del personale. 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

<b>FORMAZIONE</b>		
<b>Descrittore</b>	<b>Livello</b>	<b>Punteggio</b>
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.	Eccellente	100
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.	Alto	80
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	Medio	60
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.	Basso	20

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

COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DEL PERSONALE DELLE CATEGORIE	
1. Affidabilità	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Rispetto di impegni e scadenze:</b> rispetta i tempi e le scadenze per l'esecuzione della prestazione.</li> <li>▪ <b>Quantità e qualità della prestazione professionale, anche in relazione ai carichi di lavoro:</b> opera con l'attenzione, la precisione e l'esattezza richieste dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato</li> <li>▪ <b>Iniziativa e capacità di soluzione dei problemi:</b> 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.</li> </ul>
2. Competenze professionali	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Conoscenze tecnico-professionali specifiche:</b> conoscenza approfondita e puntuale delle materie oggetto della competenza dell'ufficio, nonché dell'ambito disciplinare di riferimento</li> <li>▪ <b>Disponibilità all'aggiornamento ed alla formazione professionale:</b> capacità di curare le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, nonché lo scambio professionale con i superiori ed i colleghi</li> <li>▪ <b>Capacità di diversificare conoscenze e preparazione per affrontare situazioni nuove:</b> 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</li> </ul>
3. Integrazione personale nella organizzazione e dinamismo relazionale	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Collaborazione ed integrazione organizzativa:</b> 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</li> <li>▪ <b>Qualità delle relazioni interpersonali con i superiori ed i colleghi:</b> capacità di mantenere un atteggiamento collaborativo e disponibile nei confronti di superiori e colleghi; capacità di offrire supporto ed aiuto ai colleghi</li> <li>▪ <b>Correttezza e decoro:</b> 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</li> </ul>
4. Qualità del contributo assicurato alla performance dell'Ente	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Qualità del servizio offerto agli utenti esterni:</b> capacità di suscitare sia nell'utenza esterna che nei dipendenti di altre strutture organizzative un'immagine dell'Amministrazione affidabile ed efficiente; individua e utilizza le giuste modalità di rapportarsi agli altri e le adatta rispetto ai diversi interlocutori</li> <li>▪ <b>Tempi di rispondenza all'utenza:</b> capacità di offrire all'utenza un servizio celere ed efficiente</li> </ul>

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>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>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>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 style="text-align: center;">Correttezza e decoro</p> <p>(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



#### 4. Qualità del contributo assicurato alla performance dell'Ente

Descrittore	Livello	Punteggio
<p style="text-align: center;">Qualità delle relazioni interpersonali con gli interlocutori esterni all'ufficio e gli utenti del servizio</p> <p style="text-align: center;">(è in grado di suscitare nell'utenza 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;">Tempi di rispondenza all'utenza</p> <p style="text-align: center;">(è in grado di rendere all'utenza un servizio celere ed efficiente)</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