

DOCUMENTO PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ED
INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI E DEL PERSONALE DELLA CHAMBRE

RIFERIMENTI NORMATIVI

La legge regionale 20 maggio 2002, n. 7 al comma 2 dell'art. 10 prevede che al personale della Chambre si applichino disposizioni di cui alla l.r. 45/1995, abrogata dalla legge regionale 23 luglio 2010 n. 22, che la sostituisce.

La Legge regionale 23 luglio 2010 n. 22, secondo quanto disposto dall'art. 1 comma 2, disciplina le disposizioni concernenti la dirigenza e i rapporti di lavoro, 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 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 MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La performance organizzativa rappresenta il contributo che un'organizzazione, attraverso le sue strutture, apporta con la propria azione al raggiungimento delle finalità istituzionali, e degli obiettivi, e, quindi, al soddisfacimento dei bisogni per i quali essa stessa è stata costituita.

La misurazione e la valutazione della performance organizzativa ha quali finalità principali la misurazione e il monitoraggio della soddisfazione dei bisogni della collettività di riferimento, l'effettivo grado di attuazione dei programmi, dell'impiego delle risorse, della qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati.

La relazione sulla performance organizzativa dell'ente evidenzia a consuntivo i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi programmati e alle risorse rilevando gli eventuali scostamenti.

Componenti fondamentali del sistema sono la definizione degli obiettivi e dei relativi indicatori, la misurazione e la valutazione del loro raggiungimento

Gli obiettivi

Gli obiettivi sono uno strumento attraverso il quale si facilita la realizzazione dei fini istituzionali tenendo conto delle priorità politiche.

Gli obiettivi possono essere di diverso tipo e le varie tipologie compongono un sistema che si articola in:

- obiettivi strategici: individuano in modo sintetico l'effetto finale che si vuole produrre e l'impostazione complessiva della specifica attività che si ritiene possa essere messa in atto per conseguirli;
- obiettivi operativi: sono gli obiettivi di azione amministrativa legati alle aree di responsabilità amministrativa;
- obiettivi gestionali: riguardano l'ordinaria attività dell'ente e per lo più hanno carattere di stabilità nel tempo.

Gli obiettivi a seconda del o dei soggetti ai quali sono assegnati possono essere:

- individuali: se assegnati ad una singola persona;
- di struttura: se assegnati ad una struttura amministrativa;
- trasversali: se assegnati a più strutture.

Il raggiungimento degli obiettivi costituisce una parte della valutazione della performance individuale.

Gli obiettivi devono sempre essere:

- a) rilevanti nell'ambito delle attività svolte dall'unità organizzativa alla quale saranno assegnati: è necessario concentrare l'attenzione sulle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dalla struttura;
- b) misurabili: il raggiungimento degli obiettivi deve essere verificabile, occorre individuare indicatori ben definiti, modalità di calcolo e dati elementari posti alla base del calcolo;
- c) controllabili: è necessario che il raggiungimento dell'obiettivo dipenda in misura assolutamente prevalente dall'attività svolta dai valutati e dalla loro struttura;
- d) chiari nella definizione del termine temporale di riferimento: gli obiettivi devono avere al massimo durata annuale e la data di completamento deve essere indicata in modo certo.

Gli indicatori

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

L'indicatore deve sempre essere:

- a) comprensibile: deve essere chiaramente definito, contestualizzato, comprensibile;
- b) rilevante: deve essere utile e significativo per coloro che lo utilizzano e attribuibile ad attività chiave tra quelle svolte;
- c) fattibile: la raccolta di informazioni per la sua applicazione deve essere sostenibile in rapporto alle risorse umane e finanziarie necessarie;
- d) affidabile: deve rappresentare in maniera sufficiente il fenomeno che si sta misurando.

La definizione degli obiettivi

Il Segretario generale comunica ai dirigenti le priorità politiche individuate dalla Giunta Camerale e da avvio al processo di definizione degli obiettivi della Chambre.

I dirigenti preposti alle diverse aree organizzative, con il supporto dei funzionari preposti agli uffici competenti provvedono a definire:

- gli obiettivi di struttura e/o individuali e il relativo peso;
- gli indicatori connessi agli obiettivi;
- le risorse necessarie ed eventualmente il cronoprogramma delle iniziative da porre in essere.

Gli obiettivi di norma devono rappresentare gli ambiti maggiormente significativi per la Chambre.

I dirigenti trasmettono al Segretario generale le proposte di obiettivi attinenti alle strutture di pertinenza ed egli procede alla:

- verifica della significatività e del rispetto dei criteri sopra indicati degli obiettivi proposti;

- verifica dei requisiti degli indicatori sopra descritti;
- individuazione di eventuali obiettivi trasversali o di obiettivi che abbiano implicazioni su attività svolte da più unità organizzative;
- eventuale modificazione, integrazione o revisione degli obiettivi proposti, definizione di nuovi obiettivi.

Il Segretario generale predispone l'aggiornamento per l'anno successivo del Piano della Performance della Chambre da presentare alla Giunta camerale contenente anche gli obiettivi individuati.

Ciascun dirigente dopo l'approvazione di tale documento illustrerà ai propri dipendenti gli obiettivi della propria struttura nel corso di una riunione che ha come finalità la condivisione degli obiettivi, e delle relative modalità di realizzazione, nonché gli elementi di valutazione della performance.

Monitoraggio ed eventuale ridefinizione degli obiettivi

Il monitoraggio degli obiettivi è effettuato in occasione della predisposizione dell'aggiornamento del Piano della Performance dal Segretario generale e dai dirigenti.

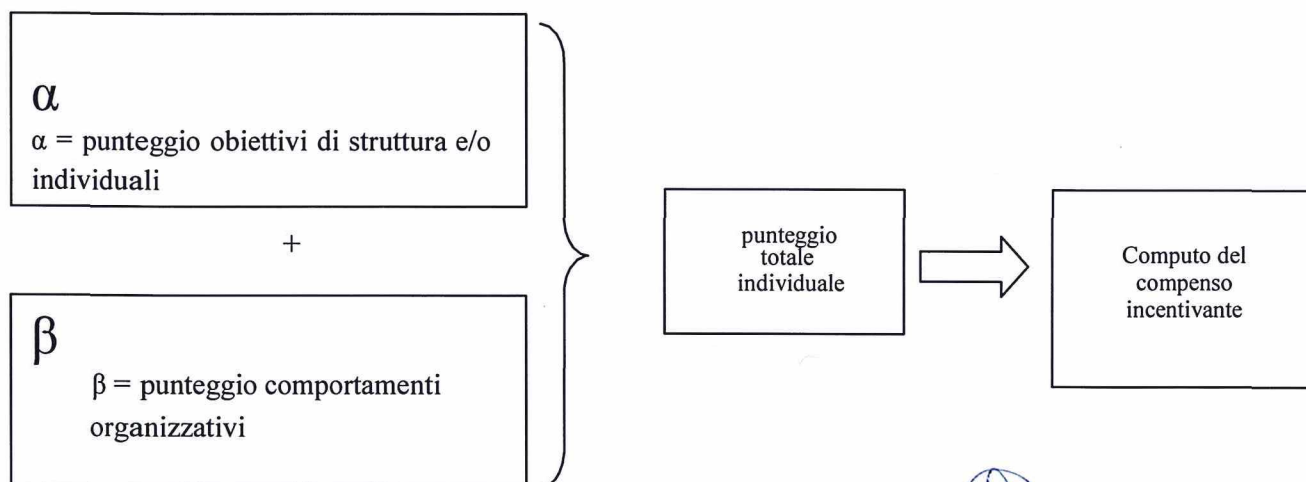
Il Segretario generale può proporre motivandola la rimodulazione degli obiettivi alla Giunta camerale. La ridefinizione può comportare la revisione di obiettivi già assegnati o l'introduzione di nuovi.

LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale si basa sull'assegnazione, e il 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.



[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten initials BS]

[Handwritten signature]

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 non vengono attribuiti obiettivi individuali e la valutazione dell'obiettivo di struttura rappresenta il punteggio di risultato.

Si precisa che la valutazione è effettuata nel caso di periodo di servizio di durata di almeno 90 giorni consecutivi nell'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.

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

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 basarsi 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.

La valutazione del risultato deve tener conto della qualità e del contenuto della prestazione

lavorativa del singolo attraverso un'applicazione coordinata della valutazione dei descrittori dei comportamenti organizzativi.

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

La ponderazione è determinata dalla Giunta camerale 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 tre 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 umane: programmazione delle risorse umane e loro efficace utilizzo, coordinamento e controllo, capacità organizzativa e di leadership;

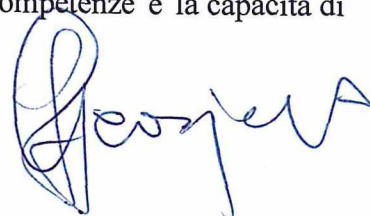
A ciascun comportamento organizzativo sono associati cinque livelli di valutazione (eccellente, alto, medio, basso, molto basso) e per ciascun livello sono definiti (Allegato 3.) i corrispondenti descrittori, che esprimono le caratteristiche che il valutato deve presentare per raggiungere un determinato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

- se il valutato è descritto dal livello "eccellente" ottiene un punteggio pari a 100
- se il valutato è descritto dal livello "alto" ottiene un punteggio pari a 80
- se il valutato è descritto dal livello "medio" ottiene un punteggio pari a 60
- se il valutato è descritto dal livello "basso", ottiene un punteggio pari a 40
- se il valutato è descritto dal livello "molto 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 macro aree 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.

Casi particolari nella valutazione della performance individuale

In caso di trasferimento che comporti una presenza in servizio inferiore a 6 mesi, il personale dipendente, in deroga a quanto sopra indicato, è valutato solo sui comportamenti organizzativi ed il relativo punteggio varrà il 100%.

L'attribuzione del relativo punteggio, in caso di trasferimento interno, è effettuata dal sovraordinato alla data del 31 dicembre, sentito il sovraordinato precedente.

Per il personale dipendente in comando 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.

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'Amministrazione, posto che analogo compenso non sia attribuito dall'ente di appartenenza.

I soggetti del processo di valutazione

La legge regionale n.22/2010 attribuisce la funzione di misurazione e valutazione della performance, nell'ambito della singola amministrazione, alla responsabilità di una pluralità di

soggetti: l'organo di indirizzo politico-amministrativo, la Commissione indipendente di valutazione della performance (CIV), i dirigenti.

Più in particolare, la funzione di misurazione e valutazione della performance è svolta:

- dall'organo di direzione politico-amministrativo secondo le modalità previste dalla legge regionale e dai provvedimenti di organizzazione (art. 3, comma 2, lettera g);
- dalla Commissione indipendente di valutazione della performance che presidia in maniera integrata e sistematica il processo di misurazione e valutazione della performance nel suo complesso;
- dai dirigenti di ciascuna struttura dell'ente, secondo quanto previsto dall' art. 4, comma 3, lettera d) della stessa legge regionale.

La verifica del raggiungimento degli obiettivi è validata da una relazione redatta dal dirigente da inviare al Segretario generale.

La valutazione del personale dirigenziale è disposta dalla Giunta camerale, su proposta della Commissione indipendente di valutazione della performance che sentirà, qualora necessario, il Segretario generale per i dirigenti.

Al Segretario generale non sono assegnati obiettivi propri. La retribuzione di risultato da assegnargli spettante è stabilita considerando il grado di raggiungimento degli obiettivi da parte dei dirigenti.

La relativa valutazione è effettuata dalla Giunta camerale previa redazione di una relazione a cura dello stesso segretario.

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.

L'erogazione del compenso incentivante del personale (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 di risultato verrà distribuito sulla base della valutazione 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

NORMA TRANSITORIA

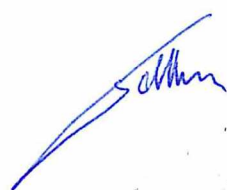
Per l'anno 2012 si utilizzeranno i criteri determinati dal Verbale di concertazione del 16 maggio 2011 per i dirigenti della Chambre, mentre per il personale delle categorie si fa riferimento ai criteri di cui all'allegato "A".

In sede di prima applicazione, per l'anno 2013, per le ponderazioni di cui a pag. 7 saranno determinate entro la data del 15 agosto 2013.

Inoltre non saranno necessariamente individuati obiettivi gestionali.

NORMA DI SALVAGUARDIA

Si considerano prorogati oltre le scadenze temporali sopra riportate i contenuti del presente documento qualora non intervengano successivi nuovi atti e/o accordi. I benefici economici potranno avere sospensione, totale o parziale, in caso di accertata esorbitanza dei limiti di spesa.



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

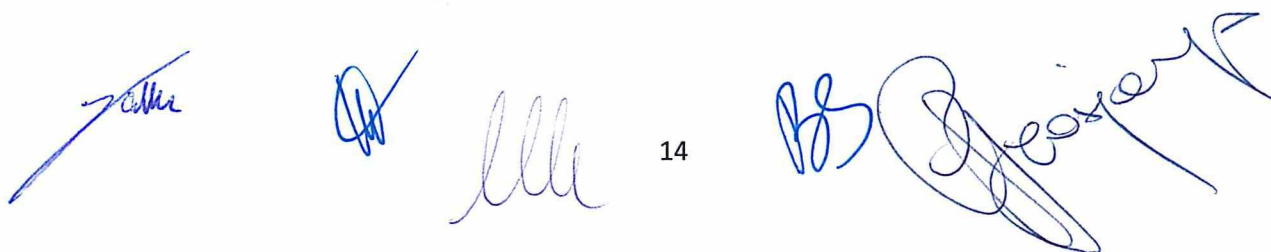
DIZIONARIO DEI COMPORTAMENTI DEL PERSONALE DIRIGENZIALE	
1. Problem Solving	▪ Soluzione dei problemi Orientamento, sia intuitivo che sequenziale, per ricercare le risposte più adatte ed efficaci alle situazioni difficili e ai temi complessi, tentando strade diverse ▪ Orientamento ai risultati Capacità 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 l'organizzazione e con l'ambiente esterno	▪ 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	▪ 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

- | | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none">▪ 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 |
|--|---|

 BS

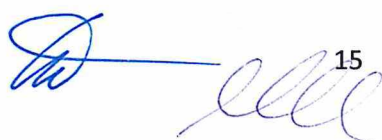
INDICE DEI DESCRITTORI

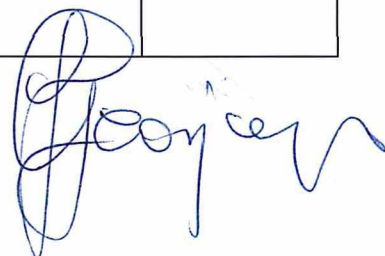
PROBLEM SOLVING		
Descrittore	Livello	Punteggio
Il valutato è in grado di identificare in modo autonomo ed in anticipo i problemi di interesse della propria unità organizzativa, di individuare la soluzione più adeguata per tali problemi e di suggerire e mettere in atto gli interventi (riorganizzazione 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	40
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.	Molto basso	20



CAPACITÀ DEL DIRIGENTE DI INTERAGIRE CON L'ORGANIZZAZIONE E CON L'AMBIENTE ESTERNO

Descrittore	Livello	Punteggio
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 regionale che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, altri interlocutori abituali.	Eccellente	100
Il valutato opera 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. 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.	Alto	80
Il valutato opera abbastanza positivamente all'interno dei gruppi di lavoro in cui è inserito ed in occasione di azioni di coordinamento a livello di ente. 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.	Medio	60
Il valutato partecipa in maniera appena soddisfacente ai gruppi di lavoro 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, soggetti esterni all'Amministrazione regionale, che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, e/o altri interlocutori abituali.	Basso	40
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.	Molto 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, 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	40

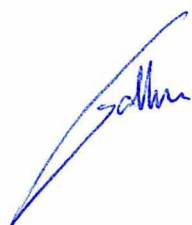
Il valutato ha mostrato in numerose occasioni difficoltà nell'analisi e nella risoluzione delle problematiche che vengono poste alla sua unità, senza essere spesso in grado di identificare la soluzione più adeguata e di anticipare le implicazioni della soluzione adottata.	Molto basso	20
---	--------------------	-----------






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

COMPORTAMENTI DEL PERSONALE DELLE CATEGORIE	
1. Affidabilità	▪ 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	▪ 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	▪ 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'Amministrazione affidabile ed efficiente; individua e utilizza le giuste modalità di rapportarsi agli altri e le adatta rispetto ai diversi interlocutori 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
--	--






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
Conoscenze tecnico-professionali specifiche (dimostra una conoscenza approfondita e puntuale delle materie oggetto della competenza dell'ufficio, nonché dell'ambito disciplinare di riferimento)	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
Disponibilità all'aggiornamento ed alla formazione professionale (cura le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, nonché lo scambio professionale con i superiori ed i colleghi)	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
Capacità di diversificare conoscenze e preparazione per affrontare situazioni nuove (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)	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
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)	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
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)	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

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)	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
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)	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







ALL. A)

Dipendente Sig. _____
Livello di appartenenza _____
Ufficio _____
Settore _____
Dirigente Responsabile _____

VALUTAZIONE

a) Precisione e qualità delle prestazioni svolte e disponibilità all'arricchimento professionale.	☐ 0 insufficiente ☐ 1 sufficiente ☐ 2 buono ☐ 3 distinto ☐ 4 ottimo
b) Capacità di adattamento operativo al contesto di intervento, alle esigenze di flessibilità e alla gestione di cambiamenti organizzativi nonché disponibilità alla mobilità verticale ed orizzontale ed alla polifunzionalità nell'attività amministrativa nell'ambito dei principi di cui all'art. 57 della L.R. n. 22/2010.	☐ 0 insufficiente ☐ 1 sufficiente ☐ 2 buono ☐ 3 distinto ☐ 4 ottimo
c) Orientamento all'utenza e alla collaborazione all'interno del proprio ufficio e tra diversi uffici	☐ 0 insufficiente ☐ 1 sufficiente ☐ 2 buono ☐ 3 distinto ☐ 4 ottimo
d) Capacità organizzativa e di proporre soluzioni innovative, di contribuire alla realizzazione di miglioramenti organizzativi e gestionali.	☐ 0 insufficiente ☐ 1 sufficiente ☐ 2 buono ☐ 3 distinto ☐ 4 ottimo
e) Continuità e presenza in servizio rapportati alla continuità di rendimento.	☐ 0 insufficiente ☐ 1 sufficiente ☐ 2 buono ☐ 3 distinto ☐ 4 ottimo

