

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA  
PERFORMANCE DEL PERSONALE DELL'ENTE PARCO  
REGIONALE GALLIPOLI COGNATO PICCOLE  
DOLOMITI LUCANE**

(Allegato al Decreto del Commissario Straordinario n. 66 del 17.10.2022)

## INDICE

<b>CAPITOLO I CONTESTO DI RIFERIMENTO.....</b>	<b>3</b>
1. CONTESTO NORMATIVO IN MATERIA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE .....	3
<b>CAPITOLO II SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b> .....	<b>5</b>
1. PROCESSO: FASI, TEMPI E SOGGETTI.....	5
1.1 <i>Definizione degli obiettivi e collegamento con le risorse</i> .....	6
1.2 <i>Identificazione della Performance Organizzativa</i> .....	8
<b>CAPITOLO III SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE .</b>	<b>10</b>
1. IL SISTEMA DI VALUTAZIONE .....	10
1.1 <i>Sistema premiante</i> .....	14
2. VALUTAZIONE DIRETTORE .....	13
2.1 <i>Descrizione del sistema</i> .....	144
3. VALUTAZIONE DEL PERSONALE NON DIRIGENTE TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA .....	19
3.1 <i>Descrizione del sistema</i> .....	19
4. VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEL COMPARTO NON TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA .....	22
4.1 <i>Descrizione del sistema</i> .....	22
5. PROCEDURA DI VALUTAZIONE E DI CONCILIAZIONE .....	25
6. VICENDE PECULIARI DEL RAPPORTO DI LAVORO E RIFLESSI SULLA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE E DEI COMPORAMENTI.....	26

## ALLEGATI

# **Capitolo I**

## **Contesto di riferimento**

### **1. Contesto normativo in materia di valutazione della performance organizzativa ed individuale**

Il presente documento costituisce Sistema di misurazione e valutazione della performance (di seguito definito Sistema), in sostituzione del precedente Sistema di cui alla D.C.D. n. 88 del 30.10.2019, è redatto ai sensi dell'art. 7 del D. Lgs. n. 150/2009, come modificato dall'art. 5, comma 1 del D. Lgs. 25 maggio 2017, n. 74 nonché in coerenza con le Linee guida per il Sistema di misurazione e valutazione della performance, emanate nel dicembre 2017 dalla Presidenza del Consiglio dei ministri – Dipartimento della funzione pubblica. Il Sistema tiene altresì conto del complesso della normativa Regionale vigente in materia.

Esso è approvato dal Consiglio Direttivo dell'Ente.

Le norme in oggetto della Regione Basilicata prevedono che in tema di gestione delle performance vi sia una normativa unitaria all'interno del sistema regionale presidiata peraltro da un'unica Autorità Regionale Valutazione e Merito. In relazione a ciò ne consegue che tale documento è di diretta applicazione per l'Ente Parco in quanto ente del Sistema Basilicata.

Il presente documento recepisce dunque il Sistema di misurazione e valutazione della performance della Regione Basilicata, opportunamente modificato in ragione delle ridotte dimensioni del Parco rispetto all'Ente Regione.

Il Sistema definisce le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità della misurazione e valutazione della performance, sia organizzativa sia individuale, che costituiscono i processi essenziali nello svolgimento annuale del ciclo della performance tenendo conto degli ambiti individuati rispettivamente dagli articoli 8 e 9 del citato D. Lgs. n. 150/2009 e successive integrazioni e modificazioni:

- la performance organizzativa attiene all'Amministrazione nel suo complesso, nonché a processi e progetti, con riferimento alle attività programmate, ai relativi indicatori e target di misurazione nonché ai risultati attesi e raggiunti;
- la performance individuale riguarda il personale dirigente ed il personale delle categorie, nello specifico:
  - il Direttore

- il personale non dirigenziale cui è stata attribuita la posizione organizzativa
- il personale del comparto non titolare di posizione organizzativa.

## **Capitolo II**

# **Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa**

### **1. Processo: fasi, tempi e soggetti**

La performance organizzativa<sup>1</sup> si sviluppa attraverso quattro momenti fondamentali:

- la pianificazione degli obiettivi da perseguire, dei risultati da raggiungere, delle attività da realizzare. Detta pianificazione considera in primo luogo l'individuazione delle esigenze e degli intenti da concretizzare nell'arco temporale del mandato attraverso i relativi bilanci triennali e, in dettaglio, dell'anno considerato. La programmazione definisce le linee generali con l'elaborazione degli indirizzi strategici sulla base dei quali vengono redatti i documenti di bilancio preventivo, con il piano degli indicatori e dei risultati attesi. Successivamente, in coerenza con la programmazione di bilancio, viene redatto il documento di programmazione della performance, all'interno del quale le attività da svolgere sono declinate in obiettivi strategici, riferibili al triennio considerato, ed in obiettivi operativi, da conseguire entro l'anno;
- la misurazione dei risultati conseguiti nei periodi considerati, al cui fine vengono individuati indicatori e target idonei a quantificare i risultati conseguiti;
- la valutazione dell'attività svolta e dei relativi risultati, tenendo conto degli elementi del contesto, interno ed esterno, che hanno contribuito alla completa, parziale o mancata realizzazione;
- la restituzione agli organi di indirizzo e di governo e alle direzioni dell'ente degli esiti della valutazione, al fine di garantire le necessarie azioni correttive e di miglioramento politiche, organizzative e professionali.

Nello specifico, le fasi del processo previsto con il presente sistema si articolano, in coerenza con il ciclo della performance indicato dal D. Lgs. n. 150/2009 e successive integrazioni e modificazioni, come segue:

---

<sup>1</sup> D.Lgs. 27/10/2009, n. 150, Art. 8. Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa.

## 1.1 Definizione degli obiettivi e collegamento con le risorse

### *Fase 1. Definizione indirizzi strategici*

Il Consiglio Direttivo (organo di indirizzo) procede ad approvare annualmente le Linee Programmatiche triennali. In coerenza con i contenuti della programmazione del valore pubblico e della prevenzione della corruzione e della trasparenza, vengono individuati gli obiettivi e gli indicatori per la programmazione della performance.

### *Fase 2. Condivisione degli indirizzi con il Direttore e formulazione delle proposte degli obiettivi di performance*

In tale fase, ai fini della programmazione della performance, il Consiglio Direttivo, anche con il supporto metodologico dell'Autorità Regionale Valutazione e Merito, elabora le proposte relative agli obiettivi strategici e agli indicatori di performance programmati per il triennio, nonché, sentito il Direttore, le proposte relative agli obiettivi operativi da realizzare annualmente, secondo quanto previsto dal D. Lgs n.150/2009, dal D.L.n.80/2021 e dalle linee guida emanate dal Dipartimento della funzione pubblica.

La definizione degli obiettivi avviene tenendo conto, in particolare, dei seguenti criteri:

- la piena coerenza tra indirizzi e obiettivi dell'Ente;
- la rispondenza ai requisiti individuati dall'art. 5, comma 2 del D. Lgs. n. 150/2009 e dall'art. 5, comma 11, lettera a) del D.L. n. 95/2012, dalla L. n. 135/2012, nonché ad eventuali ulteriori disposizioni legislative in materia;
- la rispondenza alle finalità di miglioramento della qualità dei servizi erogati e la coerenza con la creazione di valore pubblico;
- il collegamento con il Bilancio di previsione e con il Programma annuale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza.

La formulazione delle proposte è preceduta dalla verifica della consistenza delle risorse umane, finanziarie, materiali e tecnologiche effettivamente disponibili.

### *Fase 3: Redazione del documento di programmazione della Performance*

Completata la definizione degli obiettivi e l'associazione dei relativi indicatori e target, gli uffici provvedono alla predisposizione della proposta del documento di programmazione della performance, ai fini dell'approvazione di quest'ultimo da parte dell'organo competente, e comunque in tempi congruenti con una corretta logica di programmazione. Laddove vi siano difficoltà in merito alla completa definizione del ciclo della programmazione annuale, il documento di programmazione della performance potrà essere comunque redatto sulla base della programmazione pluriennale, salvo aggiustamenti/aggiornamenti in fase di monitoraggio intermedio. Il documento di programmazione della performance prima dell'approvazione da parte del Consiglio Direttivo viene trasmesso all'ARVM, che entro i successivi 15 giorni, può esprimere rilievi e richieste di modifiche al fine di garantire coerenza e la significatività degli obiettivi, degli indicatori e dei target fissati.

### *Fase 4. Assegnazione degli obiettivi mediante colloquio*

Il Consiglio Direttivo assegna gli obiettivi al Direttore.

Il Direttore provvederà ad assegnare a ciascun dipendente, tramite colloquio, gli obiettivi, le attività, gli indicatori, i target, e darà adeguate informazioni sui comportamenti attesi sulla base dei quali sarà effettuata la valutazione. L'Autorità Regionale Valutazione e Merito potrà effettuare verifiche a campione dell'avvenuto colloquio.

### *Fase 5. Verifica in corso d'anno*

Il direttore effettua, entro il mese di luglio di ogni anno, la verifica relativa al grado di attuazione degli obiettivi. La verifica è finalizzata a misurare i risultati riferibili alle attività oggetto degli obiettivi strategici e operativi, conseguiti nel lasso di tempo considerato, ed a verificare cause di eventuali scostamenti approntando i conseguenti interventi correttivi, compresa l'ipotesi di riprogrammazione degli obiettivi. La riprogrammazione degli obiettivi potrà avvenire esclusivamente nel periodo dal 01 luglio al 30 settembre, secondo la stessa procedura di approvazione indicata alle precedenti fasi 2 e 3.

Dell'attività di eventuale riprogrammazione degli obiettivi deve essere data informazione tempestiva all'Autorità Regionale Valutazione e Merito.

## *Fase 6. Valutazione finale*

Il ciclo di gestione relativo alla performance organizzativa si conclude, ai sensi dell'articolo 10, comma 1, lettera b) del D. Lgs. n. 150/2009, con la redazione della relazione sulla performance relativa all'attività svolta durante l'anno precedente. Quest'ultima viene redatta a cura del Direttore, attestando le attività svolte e il grado di raggiungimento degli obiettivi.

La proposta di relazione sulla performance è sottoposta al Consiglio Direttivo che la adotta con propria delibera entro il 30 giugno di ogni anno e la trasmette all'Autorità Regionale Valutazione e Merito, per la successiva validazione ai sensi dell'art. 14 comma 4 lett. c) del D. Lgs. n. 150/2009, ai fini della pubblicazione della relazione medesima entro i termini stabiliti dalla normativa (30 giugno).

In caso di assenza delle figure di cui sopra, si attuano i poteri sostitutivi da parte della figura apicale presente o del Commissario Straordinario.

### 1.2 Identificazione della Performance Organizzativa

L'attività di programmazione permette di identificare la Performance Organizzativa dell'amministrazione, che come noto può essere riferita all'ente o alle singole strutture organizzative.

Tale materia è peraltro fondamentale per la definizione della retribuzione variabile di merito che sarà oggetto di specifico confronto sindacale secondo quanto previsto dal contratto collettivo di lavoro.

A tale fine l'ente dovrà identificare e declinare la propria Performance Organizzativa che, in base alle esperienze già in corso, possono essere in termini esemplificativi le seguenti:

- a) performance organizzativa di ente (attribuibile al Direttore):
  - i. grado di raggiungimento medio degli obiettivi strategici dell'ente
  - ii. indicatori di "salute organizzativa" dell'amministrazione (tasso di assenteismo, tempi medi pagamenti, ecc.);
- b) performance organizzativa di struttura (per i dipendenti), che può essere riferita anch'essa al grado di raggiungimento degli obiettivi strategici degli specifici uffici.



<b>Performance Organizzativa</b>		
pesi da fissare a cura del Consiglio Direttivo (o figura sostitutiva)		
<b>Direttore (o figura sostitutiva)</b>	Grado raggiungimento medio obiettivi strategici dell'ente	Indicatori di "salute organizzativa" dell'amministrazione
<b>Personale non dirigente</b>	Grado raggiungimento medio obiettivi strategici di struttura	

La misurazione del grado di conseguimento di ciascun parametro avviene attraverso una scala di punteggi compresi fra i valori 0 e 10.

Il punteggio complessivo di performance organizzativa è ottenuto come media aritmetica ponderata dei punteggi attribuiti a ciascun parametro, ed è suddiviso secondo quattro distinte fasce di merito:

da 9 a 10 – fascia A;

da 7 a 8,9 – fascia B;

da 6 a 6,9 – fascia C;

da 0 a 5,9 – fascia D.

Il punteggio inferiore a 6 dà luogo alla valutazione negativa e di conseguenza non si potrà percepire alcuna premialità.

Il collegamento tra punteggi di performance organizzativa conseguiti e trattamenti economici correlati in termini di risorse economiche destinate, è definito in sede di contrattazione integrativa.

## **Capitolo III**

### **Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale**

#### **1. Il sistema di valutazione**

In questa sezione, in coerenza con il D. Lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii., con le disposizioni legislative in materia e con le corrette prassi manageriali, si espone il sistema di valutazione della performance individuale della Regione Basilicata e degli enti del sistema, per quanto compatibile.

Tale sistema si propone in particolare di:

- favorire il miglioramento, nel tempo, dei risultati dell'amministrazione regionale e dei risultati individuali;
- favorire la gestione per obiettivi e sviluppare l'orientamento al risultato;
- costituire la base per erogare le componenti retributive correlate alla performance individuale.

Oggetto della valutazione è la prestazione resa dal singolo dipendente nello svolgimento delle funzioni e dei compiti assegnati. In generale, il modello di valutazione adottato prende in considerazione due diversi piani:

1. performance operativa;
2. performance di ruolo.

**1. La performance operativa**, espressiva dei risultati ottenuti in relazione agli obiettivi formalmente assegnati, individualmente o collettivamente. Questo tipo di valutazione scaturisce dalla valutazione di tre parametri:

- **QUANTITÀ**: correlato ai volumi prodotti ed alla intensità e continuità della prestazione lavorativa; il giudizio si colloca su valori elevati quando sono state assicurate quantità di lavoro pienamente adeguate al fabbisogno e quando le attività sono state svolte con grande intensità e con notevole carico di lavoro;
- **QUALITÀ**: correlato alla complessità e all'accuratezza del lavoro svolto, al numero degli errori, alla rispondenza di ciò che è stato fatto, a standard di

lavoro e ai bisogni dell'utenza; il giudizio si colloca su livelli elevati quando si commettono pochi errori, si lavora con molta cura ed attenzione, si assicurano prodotti ed attività particolarmente rispondenti alle richieste pervenute;

- **TEMPI:** correlato al rispetto di tempi e scadenze; il giudizio si colloca su livelli elevati se si opera rispettando sempre tempi e scadenze e quando si dimostra notevole impegno per stare nei tempi richiesti.

I tre parametri sopra detti sono valutati in quanto rilevanti nella specifica attività lavorativa assegnata: pertanto, alcuni di essi possono non essere valutati, qualora non rilevanti in un determinato contesto lavorativo. Almeno uno di essi deve essere sempre valutato. Ai fini della valutazione si fa riferimento agli indicatori associati agli obiettivi ed ai relativi target che, nel caso di indicatori di qualità, prevedano l'utilizzo di strumenti interni ed esterni di rilevazione della stessa (es. schede di customer satisfaction).

**2. La performance di ruolo**, che prende in considerazione i comportamenti organizzativi attesi nel ruolo assegnato. Il riferimento per la determinazione dei comportamenti attesi è costituito dalla *Library delle competenze* allegata al sistema (Allegato B), che definisce i fattori comportamentali rilevanti per i dirigenti e per il personale di comparto titolare di posizione organizzativa. Per il restante personale, la determinazione dei comportamenti attesi avrà luogo secondo quanto previsto al par.5.1 del presente sistema.

Per il 2022 il sistema individua per i diversi ruoli un set di fattori di valutazione. Dal 2023, essi saranno assegnati dal superiore gerarchico contestualmente all'assegnazione degli obiettivi di performance.

I comportamenti fanno riferimento a 4 aree di competenza (cognitiva, realizzativa, relazionale, personale) ciascuna comprendente più fattori di valutazione.

Ogni fattore ha una propria declaratoria descrittiva finalizzata a rendere chiari ed espliciti gli elementi presi in considerazione in sede di valutazione. La valutazione è effettuata attraverso una scala di giudizi sintetici da 1 a 4, secondo una graduazione esplicitata nella medesima *library*.

In coerenza con quanto dettato, rispettivamente, dai commi 11 e 11**bis** dell'art. 5 del D.L. 6 luglio 2012 n. 95, conv. nella L. 7 agosto 2012 n. 135, nell'applicazione dei criteri di valutazione si tiene conto:

- per quanto concerne le prestazioni del Direttore, del grado di apporto ai risultati conseguiti dall'amministrazione nel suo complesso nonché della capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori;
- per quanto concerne le prestazioni del personale non dirigenziale, del grado di apporto ai risultati conseguiti dall'ufficio cui sono assegnati.

La valutazione della performance individuale riguarda:

- il Direttore;
- il personale del comparto titolare di posizione organizzativa
- il personale del comparto non titolare di posizione organizzativa.

I parametri ed i pesi ad essi attribuiti su cui si basa la valutazione della performance individuale del Direttore e del personale non dirigente sono sintetizzati nella tabella seguente:

<b>Performance Individuale</b>					
<b>Valutati</b>	<b>Performance operativa</b>			<b>Performance di ruolo</b>	<b>Valutatori</b>
<b>Direttore</b>	Grado raggiungimento obiettivi strategici di struttura	Grado raggiungimento obiettivi organizzativi e finanziari	Grado conseguimento obiettivi operativi della direzione	<b>Comportamenti organizzativi in relazione agli "obiettivi di ruolo"</b>	<b>AUTORITÀ REGIONALE VALUTAZIONE E MERITO</b> - proponente <b>/Consiglio Direttivo</b> valutazione definitiva
	individuati nel Piano Performance max. 3	Eventualmente individuati nel Piano Performance	Risultato minimo 70%, altrimenti decurtazione premio del 50%		
<b>Personale non dirigente con PO</b>	Grado di raggiungimento obiettivi assegnati Max 3 – grado: 70%			<b>Comportamenti organizzativi in relazione agli "obiettivi di ruolo"</b> grado: 30%	<b>Direttore</b> (in assenza: Consiglio Direttivo o Commissario Straordinario)
<b>Personale non dirigente senza PO/AP</b>	Grado raggiungimento obiettivi/attività assegnati grado: 30%			<b>Comportamenti organizzativi in relazione agli "obiettivi di ruolo"</b> grado: 70%	<b>Direttore</b> (in assenza: Consiglio Direttivo o Commissario Straordinario)

## **1.1 Sistema premiante**

La Validazione della Relazione sulla Performance da parte dell'Autorità Regionale Valutazione e Merito è condizione essenziale e inderogabile per l'accesso al sistema premiante, ai sensi dell'art.3 c.5 e dell'art.14 c.6 del D. Lgs. 150/2009 e successive integrazioni e modificazioni.

Il collegamento tra valutazione conseguita e trattamenti economici correlati alla performance individuale in termini di risorse economiche destinate, è definito in sede di contrattazione integrativa.

Ai sensi dell'art. 20, commi 1 e 2 del D. Lgs. n. 33/2013 e successive integrazioni e modificazioni, l'Ente Parco pubblica, nella sezione Amministrazione trasparente, i dati relativi all'ammontare complessivo dei premi collegati alla performance stanziati e l'ammontare dei premi effettivamente distribuiti nonché i criteri definiti nel presente sistema ai fini dell'assegnazione del trattamento accessorio e i dati relativi alla sua distribuzione.

## **2. Valutazione Direttore**

Questo tipo di valutazione coinvolge:

- l'Autorità Regionale Valutazione e Merito, cui spetta di proporre la valutazione della performance operativa e di ruolo;
- il Consiglio Direttivo, cui spetta la definizione dei pesi da attribuire ai criteri di valutazione della performance individuale, la definizione della valutazione e la comunicazione della stessa al valutato;
- il Direttore, quale valutato.

## 2.1 Descrizione del sistema

### *Valutazione individuale della performance operativa (70%)*

Questo tipo di valutazione, secondo i criteri sopra descritti, si basa su due aree di risultato (parametri):

- a) grado di conseguimento degli obiettivi strategici assegnati alla struttura sulla quale insiste l'incarico di direzione. Gli obiettivi strategici verranno individuati ed approvati attraverso gli strumenti di programmazione. Gli obiettivi strategici in relazione alla loro caratteristiche dovranno essere i più rilevanti, coerenti con gli indirizzi e definiti dal Consiglio Direttivo ed in numero limitato, di norma non più di tre. Gli obiettivi rilevanti oggetto di incentivazione per la performance individuale si intendono assegnati attraverso il documento di programmazione della Performance.
- b) Grado di conseguimento degli obiettivi operativi della intera direzione. In questo caso si considera l'azione di coordinamento generale del dirigente e di conseguenza si reputa che gli obiettivi della direzione debbano essere raggiunti per un livello medio pari almeno al 70%. In assenza di tale perseguimento il premio economico sarà decurtato del 50%.

Gli obiettivi assegnati al Direttore dal Consiglio Direttivo presentano le seguenti caratteristiche di massima:

- sono specifici, misurabili, ripetibili, ragionevolmente realizzabili e collegati a precise scadenze temporali.

Al fine di non accrescere eccessivamente i costi di transazione del sistema, non viene effettuata alcuna ponderazione tra gli obiettivi assegnati, il cui risultato complessivo, quindi, sarà una "media aritmetica semplice". Per tale ragione, è necessario che gli obiettivi assegnati a inizio anno presentino livelli di complessità comparabili e tendenzialmente uniformi.

La ridefinizione degli obiettivi operativi in corso d'anno potrà avvenire esclusivamente nel periodo dall'1 luglio al 30 settembre, secondo la stessa procedura di approvazione individuata dalle precedenti fasi indicate nel capitolo II. Dell'attività di eventuale riprogrammazione degli obiettivi deve essere data informazione tempestiva all'Autorità Regionale Valutazione e Merito.

Per valutare il grado di conseguimento di ciascun parametro, viene utilizzata una scala di valutazione che va dal valore minimo 0 (=parametro insoddisfacente) al valore massimo 10 (= parametro eccellente):

da 0 a 4,9: obiettivo non conseguito;

da 5 a 5,9: obiettivo non pienamente soddisfacente, conseguito parzialmente con risultati inadeguati;

da 6 a 7,9: obiettivo conseguito e soddisfacente ma che presenta elementi qualitativi o quantitativi migliorabili;

da 8 a 8,9: obiettivo pienamente conseguito e soddisfacente;

da 9 a 10: obiettivo conseguito con risultati eccellenti superiori alle aspettative.

È importante sottolineare che questa scala di valutazione pone il livello di valutazione "6-7,9" quale livello di piena soddisfazione dei risultati ottenuti a fronte degli obiettivi assegnati a inizio anno. La fascia di punteggio massima da 9 a 10 viene attribuita nei casi in cui il target fissato nel piano della performance sia significativamente superato sotto l'aspetto quantitativo o qualitativo a seconda della natura e della definizione dell'obiettivo e del relativo target.

A tale scopo la valutazione dell'eccellenza dovrà essere corredata da una motivazione scritta oltre che dalla assegnazione di un punteggio e comunicata all'Autorità Regionale Valutazione e Merito.

La valutazione individuale della performance operativa del Direttore è ottenuta come "media aritmetica ponderata" dei punteggi finali attribuiti a ciascuna area di risultato (parametro).

### *Valutazione individuale della performance di ruolo (30%)*

La valutazione dei comportamenti organizzativi considera l'operato del soggetto in relazione agli "obiettivi di ruolo", riportati nell'apposita scheda di valutazione, con riferimento alla Library delle competenze.

Gli obiettivi di ruolo:

- identificano comportamenti organizzativi attesi nel ruolo di dirigente generale;
- sono descritti attraverso un titolo sintetico ed una descrizione del loro significato;
- sono valutati attraverso una scala di giudizi sintetici secondo una graduazione da 1 a 4.

L'attribuzione del punteggio massimo (4) dovrà essere corredata da una motivazione da comunicare all'Autorità Regionale Valutazione e Merito.

Per il 2022 il sistema seleziona il seguente set di fattori di valutazione, suddivisi secondo le 4 aree di competenza. Si rinvia alla Library allegata al sistema per le descrizioni.

In relazione alle esigenze programmatiche e realizzative dell'ente nonché ad eventuali mutamenti dei contesti organizzativi, l'organo di indirizzo potrà definire annualmente i set di fattori di valutazione ed i pesi ritenuti più idonei.

AREA DI COMPETENZA	FATTORI DI VALUTAZIONE	PESI
Cognitiva	Approccio strategico e pensiero prospettico	10
	Innovazione	15
Realizzativa	Problem solving	15
	Programmazione del lavoro e gestione del team	20
Relazionale	Negoziazione	10
	Anticipazione e gestione del conflitto	10
Personale	Consapevolezza organizzativa e del proprio ruolo	10
	Sviluppo professionale	10

Per ciascun fattore comportamentale il valutato redige una scheda di sintesi (secondo il format fornito dalla struttura di supporto all'Autorità Regionale Valutazione e Merito) nella quale vengono definiti gli elementi quantitativi e qualitativi a supporto della valutazione, come prevista dal grading della library.

Sugli stessi fattori comportamentali viene attivata una procedura di valutazione di tipo bottom up. Essa viene espletata coinvolgendo i funzionari titolari di posizione organizzativa, ove presenti, ad esprimere giudizi sui comportamenti agiti dal direttore, attraverso la compilazione di un questionario anonimo. I giudizi sono espressi secondo una graduazione da 1 a 4.



Gli elementi di valutazione contenuti nella scheda redatta dal valutato e quelli derivanti dalla procedura bottom up sono ponderati con un peso del 90% i primi e del 10% i secondi. Nell'impossibilità di effettuare la valutazione bottom up per assenza di PO, il 10% del peso di tale valutazione viene assorbito nel totale del 100% della Valutazione individuale della performance di ruolo.

L'Autorità potrà, in caso di particolari anomalie o eccessive discrepanze fra gli elementi suddetti, effettuare opportuni approfondimenti.

La procedura di valutazione bottom up viene svolta prima dell'eventuale espletamento delle valutazioni della performance individuale delle P.O. da parte del direttore valutatore.

Gli esiti di tale procedura vengono resi noti agli interessati solo in forma aggregata.

Ai sensi dell'articolo 9, c. 1, lett. d), d. lgs. n. 150/2009 la performance di ruolo tiene conto anche della capacità di valutazione, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi. Il grado di differenziazione è determinato sulla base del metodo di calcolo descritto nel documento allegato al sistema (Allegato C).

Alla capacità di valutazione è attribuito un peso del 5% di quello complessivo (30%) della performance di ruolo.

Tale criterio si applica esclusivamente nel caso di uffici/strutture con almeno 5 valutati. Al di sotto di tale soglia la performance di ruolo fa riferimento, per l'intero peso del 30%, al set di fattori di valutazione degli obiettivi di ruolo come stabiliti per l'anno di riferimento.

Nell'ambito dei criteri regolativi della valutazione della performance di ruolo si tiene conto delle prescrizioni normative di obblighi (vedi Allegato A), dal cui mancato adempimento conseguono effetti sulla stessa e/o sull'attribuzione della retribuzione di risultato.

La valutazione individuale della performance di ruolo è ottenuta come "media aritmetica ponderata" dei punteggi finali attribuiti a ciascun comportamento organizzativo, riportati in decimi.

### *Valutazione complessiva della performance individuale*

Il punteggio di valutazione complessiva della performance individuale è ottenuto come media aritmetica ponderata dei punteggi conseguiti con riferimento alla performance operativa e alla performance di ruolo.

La valutazione si conclude con l'attribuzione del punteggio e la collocazione in quattro distinte fasce di merito:

A: fascia di eccellenza (9/10)

B: fascia alta (7/8,9)

C: fascia media (6/6,9)

D: fascia bassa (0/5,9)

Il punteggio totale inferiore a 6 dà luogo alla valutazione negativa e di conseguenza non si potrà percepire alcuna premialità, né relativa alla performance organizzativa, né a quella individuale.

L'Autorità Regionale Valutazione e Merito ai fini della redazione della proposta valutativa si riserva la facoltà di acquisire ulteriori elementi attraverso colloqui con il direttore.

Il collegamento tra valutazione conseguita e trattamenti economici correlati alla performance individuale in termini di risorse economiche destinate, è definito in sede di contrattazione integrativa.

La pubblicazione dei risultati della valutazione, fermo restando quanto previsto dalla normativa in materia di trasparenza, può essere effettuata solo dopo la formale approvazione da parte degli organi competenti.

### 3. Valutazione del personale non dirigente titolare di posizione organizzativa

Questo tipo di valutazione coinvolge:

- il Direttore (o figura che lo sostituisce), nel ruolo di valutatore;
- il titolare di incarico di posizione organizzativa nel ruolo di valutato (d'ora in avanti "PO").

#### 3.1 Descrizione del sistema

##### *Valutazione individuale della performance operativa (30%)*

Questo tipo di valutazione si fonda sul grado di conseguimento degli obiettivi assegnati a ciascuna PO. Gli obiettivi assegnati alle PO presentano le seguenti caratteristiche:

- sono relativamente poco numerosi (massimo 3);
- sono tendenzialmente misurabili o, quanto meno, formulati in modo tale da consentire - a fine periodo - di stabilire, con precisione ed oggettività, il loro livello di conseguimento;
- pur mantenendo il necessario collegamento logico e funzionale con gli obiettivi assegnati ai livelli superiori della scala gerarchica, possono differenziarsi da questi ultimi in quanto più dettagliati o specificati.

Per valutare il grado di conseguimento di ciascun obiettivo assegnato, viene utilizzata una **scala di valutazione** che va dal valore minimo 0 (= obiettivo non conseguito) al valore massimo 10 (= obiettivo raggiunto oltre le aspettative):

- da 0 a 4,9            obiettivo non conseguito;
- da 5 a 5,9:        obiettivo *non pienamente soddisfacente*, conseguito parzialmente con risultati inadeguati;

- da 6 a 7,9: obiettivo conseguito e soddisfacente ma che presenta elementi qualitativi o quantitativi migliorabili;
- da 8 a 8,9: obiettivo *pienamente conseguito e soddisfacente*;
- da 9 a 10: obiettivo conseguito con risultati eccellenti superiori alle aspettative.

È importante sottolineare che questa scala di valutazione pone il livello di valutazione "6-7,9" quale livello di piena soddisfazione dei risultati ottenuti a fronte degli obiettivi assegnati a inizio anno. La fascia di punteggio massima da 9 a 10 viene attribuita nei casi in cui il target fissato nel piano della performance sia significativamente superato sotto l'aspetto quantitativo o qualitativo a seconda della natura e della definizione dell'obiettivo e del relativo target.

A tale scopo la valutazione dell'eccellenza dovrà essere corredata da una motivazione scritta oltre che dalla assegnazione di un punteggio.

La valutazione individuale della performance operativa è ottenuta come "media aritmetica semplice" dei punteggi finali attribuiti a ciascun parametro.

#### *Valutazione individuale della performance di ruolo (70%)*

La valutazione dei comportamenti organizzativi considera l'operato del dipendente in relazione agli "obiettivi di ruolo" riportati nell'apposita scheda di valutazione, tratti dalla Library delle competenze.

Gli obiettivi di ruolo:

- identificano comportamenti organizzativi attesi nel ruolo del dipendente;
- sono descritti attraverso un titolo sintetico ed una descrizione del loro significato;
- sono valutati attraverso una scala di giudizi sintetici secondo una graduazione da 1 a 4.

L'attribuzione del punteggio massimo (4) dovrà essere corredata da una motivazione scritta.

Per il 2022 il sistema seleziona il seguente set di fattori di valutazione, suddivisi secondo le 4 aree di competenza. Si rinvia alla Library allegata al sistema per le descrizioni.

In relazione alle esigenze programmatiche e realizzative dell'ente nonché ad eventuali mutamenti dei contesti organizzativi, il Consiglio Direttivo, sentito il direttore, potrà definire annualmente i set di fattori di valutazione ed i pesi ritenuti più idonei.

AREA DI COMPETENZA	FATTORI DI VALUTAZIONE	PESI
Cognitiva	Flessibilità	20
	Apertura al cambiamento	15
Realizzativa	Orientamento al risultato	20
	Lavorare in team	15
Relazionale	Integrazione	15
Personale	Autoefficacia personale	15

La valutazione individuale della performance di ruolo è ottenuta come "media aritmetica ponderata" dei punteggi finali attribuiti a ciascun comportamento organizzativo, riportato in decimi.

#### *Valutazione complessiva della performance individuale*

Il punteggio di valutazione complessiva della performance individuale è ottenuta come media aritmetica ponderata dei punteggi conseguiti con riferimento alla performance operativa e alla performance di ruolo.

La valutazione si conclude con l'attribuzione del punteggio e la collocazione in quattro distinte fasce di merito:

- A: fascia di eccellenza (9/10)
- B: fascia alta (7/8,9)
- C: fascia media (6/6,9)
- D: fascia bassa (0/5,9)

Il punteggio totale inferiore a 6 dà luogo alla valutazione negativa e di conseguenza non si potrà percepire alcuna premialità, né relativa alla performance organizzativa, né a quella individuale.

Il collegamento tra valutazione conseguita e trattamenti economici correlati alla performance individuale è definito in sede di contrattazione integrativa.

La pubblicazione dei risultati della valutazione, oltre quanto previsto dalla normativa in materia di trasparenza, può essere effettuata solo dagli organi di indirizzo politico.

#### **4. Valutazione del personale del comparto non titolare di posizione organizzativa**

Questo tipo di valutazione coinvolge:

- il Direttore, nel ruolo di valutatore, che può richiedere elementi di valutazione e giudizio ad eventuali figure di responsabili, quali il titolare di posizione organizzativa, cui il valutato riporti;
- il collaboratore nel ruolo di valutato.

##### 4.1 Descrizione del sistema

#### *Valutazione individuale della performance operativa (30%)*

Questo tipo di valutazione scaturisce dal grado di conseguimento degli obiettivi operativi assegnati a ciascun dipendente. Al dipendente sono assegnati obiettivi individuali, definiti all'interno degli obiettivi di competenza dell'Ufficio di appartenenza o, anche, individuati nell'ambito di aree di lavoro le cui attività presentino carattere trasversale in seno all'organizzazione. Per le caratteristiche del lavoro svolto gli obiettivi potranno anche essere rappresentati come attività da svolgere purché la loro definizione consenta una valutazione di fine periodo precisa e oggettiva.

Alcuni obiettivi possono, altresì, essere assegnati collettivamente ad un gruppo di dipendenti, in tal caso la valutazione riguarda lo svolgimento dei compiti attribuiti.

In ogni caso gli obiettivi assegnati presentano le seguenti caratteristiche:

- sono relativamente poco numerosi;
- sono misurabili o, quanto meno, formulati in modo tale da consentire - a fine periodo - di stabilire, con precisione ed oggettività, il loro livello di conseguimento;
- sono coerenti con i compiti del valutato.

Per valutare il grado di conseguimento di ciascun obiettivo assegnato, viene utilizzata una **scala di valutazione** che va dal valore minimo 0 (= obiettivo non conseguito) al valore massimo 10 (= obiettivo raggiunto oltre le aspettative):

- da 0 a 4,9            obiettivo non conseguito;
- da 5 a 5,9:        obiettivo *non pienamente soddisfacente*, conseguito parzialmente con risultati inadeguati;
- da 6 a 7,9:        obiettivo conseguito e soddisfacente ma che presenta elementi qualitativi o quantitativi migliorabili;
- da 8 a 8,9:        obiettivo *pienamente conseguito e soddisfacente*;
- da 9 a 10:         obiettivo conseguito con risultati eccellenti superiori alle aspettative.

È importante sottolineare che questa scala di valutazione pone il livello di valutazione "6-7,9" quale livello di piena soddisfazione dei risultati ottenuti a fronte degli obiettivi assegnati a inizio anno. La fascia di punteggio massima da 9 a 10 viene attribuita nei casi in cui il target fissato nel piano della performance sia significativamente superato sotto l'aspetto quantitativo o qualitativo a seconda della natura e della definizione dell'obiettivo e del relativo target.

A tale scopo la valutazione dell'eccellenza dovrà essere corredata da una motivazione scritta oltre che dalla assegnazione di un punteggio.

### *Valutazione individuale della performance di ruolo (70%)*

La valutazione dei comportamenti organizzativi ha per oggetto l'operato del dipendente ed è finalizzata a valorizzare la qualità del contributo di ciascuno al raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa.

Per il 2022 la performance di ruolo sarà valutata sulle 4 aree di competenza di seguito definite in tabella. Si rinvia alla Library delle competenze allegata al sistema per le descrizioni.

AREA DI COMPETENZA	FATTORI DI VALUTAZIONE	PESI
Cognitiva	Qualità ed accuratezza	20
Realizzativa	Organizzazione del lavoro e gestione del tempo	15
	Lavorare in team	25
Relazionale	Orientamento agli utenti/clienti	25
Personale	Autocontrollo	15

I comportamenti sono valutati rispetto ad una scala di giudizi sintetici (grading) secondo una graduazione da 1 a 4 come indicato nell'allegata Library.

L'attribuzione del punteggio massimo (4) dovrà essere corredata da una motivazione scritta.

La valutazione individuale complessiva della performance di ruolo è ottenuta come "media aritmetica ponderata" dei punteggi finali attribuiti a ciascun comportamento organizzativo, riportato in decimi.

### *Valutazione complessiva della performance individuale*

Il punteggio di valutazione complessiva della performance individuale è ottenuta come media aritmetica ponderata dei punteggi conseguiti con riferimento alla performance operativa e alla performance di ruolo.

La valutazione si conclude con l'attribuzione del punteggio e la collocazione in quattro distinte fasce di merito:



- A: fascia di eccellenza (9/10)
- B: fascia alta (7/8,9)
- C: fascia media (6/6,9)
- D: fascia bassa (0/5,9)

Il punteggio totale inferiore a 6 dà luogo alla valutazione negativa e di conseguenza non si potrà percepire alcuna premialità, né relativa alla performance organizzativa, né a quella individuale.

Il collegamento tra valutazione conseguita e trattamenti economici correlati alla performance individuale è definito, in termini di risorse economiche complessive da inserire nel fondo, in sede di contrattazione integrativa.

La pubblicazione dei risultati della valutazione, oltre quanto previsto dalla normativa in materia di trasparenza, può essere effettuata solo dagli organi di indirizzo politico.

## **5. Procedura di valutazione e di conciliazione**

La procedura di valutazione avviene attraverso le seguenti fasi:

- a) La procedura di valutazione delle performance organizzativa e individuali si avvia con la rendicontazione del grado di raggiungimento degli obiettivi inseriti nei documenti di programmazione ed assegnati al personale, effettuata dall'Ufficio interno all'amministrazione all'uopo dedicato. La rendicontazione è trasmessa al Direttore (o figura che lo sostituisce) il quale dà avvio alla fase di prevalutazione. La rendicontazione identifica la valutazione del grado di raggiungimento della performance organizzativa e costituisce la base per la valutazione delle performance individuali.
- b) Il direttore (o figura che lo sostituisce), una volta ricevuto il report dell'ufficio a ciò preposto procede a fare una prevalutazione delle performance individuali dei dipendenti da valutare.

- c) Successivamente il Direttore (o figura che lo sostituisce) comunicherà ai valutati l'esito della valutazione, con apposito colloquio di valutazione secondo modalità ritenute organizzativamente più utili ed efficaci a seconda delle condizioni organizzative.
- d) A seguito della comunicazione, il valutato può inviare proprie **controdeduzioni** al valutatore entro cinque giorni dalla formalizzazione della valutazione. A seguito delle controdeduzioni, il valutato deve essere sentito dal valutatore, che può confermare o riformulare la valutazione.
- e) In caso di valutazione negativa, il valutato può inviare proprie controdeduzioni all'Autorità Regionale Valutazione e Merito che, sentite le parti, verificherà che la valutazione abbia seguito la corretta applicazione del metodo di valutazione e non sia illogica rispetto a dati fattuali. Il collaboratore può anche farsi assistere da persona, sia esso legale o rappresentante di un'organizzazione sindacale, di sua fiducia.

## 6. Vicende peculiari del rapporto di lavoro e riflessi sulla valutazione delle competenze e dei comportamenti

L'arco temporale della valutazione coincide, per tutto il personale, con l'anno solare (1/1-31/12). Requisito necessario per essere valutati è lo svolgimento di almeno tre mesi di lavoro effettivo durante l'anno di riferimento.

Come disposto dall'art. 5, comma 11<sup>ter</sup> del D.L. n. 95/2012, conv. dalla L. n. 135/2012, ai fini della valutazione non vengono considerati i periodi di congedo per maternità, paternità e parentale, per gravi patologie e le altre situazioni previste dalla normativa nazionale nel qual caso la valutazione riguarda il periodo di servizio prestato, purché non inferiore ai tre mesi. La valutazione deve tenere conto dell'incidenza del periodo di assenza in relazione all'effettivo grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati.

## ALLEGATI

### Obblighi di legge incidenti sulla valutazione della performance del Direttore (Allegato A)

OBBLIGO	PRESCRIZIONE NORMATIVA	FONTE
1. <b>Emanazione del provvedimento amministrativo entro i termini massimi previsti</b>	La mancata o tardiva emanazione del provvedimento costituisce <b>elemento di valutazione della performance individuale</b> , nonché di responsabilità disciplinare e amministrativo-contabile del dirigente e del funzionario inadempiente.	L. 241/1990 Art. 2 comma 9
2. <b>Esercizio dell'azione disciplinare</b>	Il mancato esercizio o la decadenza dell'azione disciplinare, dovuti all'omissione o al ritardo, senza giustificato motivo, degli atti del procedimento disciplinare o a valutazioni sull'insussistenza dell'illecito disciplinare irragionevoli o manifestamente infondate, in relazione a condotte aventi oggettiva e palese rilevanza disciplinare, comporta, per i soggetti responsabili aventi qualifica dirigenziale, l'applicazione della sanzione disciplinare della sospensione dal servizio con privazione della retribuzione in proporzione alla gravità dell'infrazione non perseguita, fino ad un massimo di tre mesi in relazione alle infrazioni sanzionabili con il licenziamento, ed altresì <b>la mancata attribuzione della retribuzione di risultato</b> per un importo pari a quello spettante per il doppio del periodo della durata della sospensione.	D.Lgs. 165/2001 Art. 55 sexies comma 3
3. <b>Attuazione delle disposizioni del Codice dell'amministrazione digitale (D.Lgs. 82/2005)</b>	1-bis. (...) le amministrazioni pubbliche nella redazione del piano di performance di cui all'articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, dettano disposizioni per l'attuazione delle disposizioni del presente Codice.  1-ter. I dirigenti rispondono dell'osservanza ed attuazione delle disposizioni di cui al presente Codice ai sensi e nei limiti degli articoli 21 e 55 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, ferme restando le eventuali responsabilità penali, civili e contabili previste dalle norme vigenti. <b>L'attuazione delle disposizioni del presente Codice è comunque rilevante ai fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale dei dirigenti.</b>	D.Lgs. 82/2005 Art. 12 commi 1 bis e 1 ter
4. <b>Pubblicazione dati ed informazioni, accesso civico</b>	1. L'inadempimento degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente e il rifiuto, il differimento e la limitazione dell'accesso civico, al di fuori delle ipotesi previste dall'articolo 5-bis, costituiscono elemento di valutazione della responsabilità dirigenziale, eventuale causa di responsabilità per danno all'immagine dell'amministrazione e sono comunque <b>valutati ai fini della corresponsione della retribuzione di risultato e del trattamento accessorio collegato alla performance individuale</b> dei responsabili.	D.Lgs. 33/2013 Art. 46 comma 1
5. <b>Trasparenza</b>	1. L'Autorità Regionale Valutazione e Merito verifica la coerenza tra gli obiettivi previsti nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione e quelli indicati nel Piano della performance, valutando altresì l'adeguatezza dei relativi indicatori. I soggetti deputati alla misurazione e valutazione delle performance, nonché l'ARVM., utilizzano le informazioni e i dati relativi all'attuazione degli obblighi di trasparenza ai fini della <b>misurazione e valutazione delle performance sia organizzativa, sia individuale del responsabile e dei dirigenti dei singoli uffici responsabili della trasmissione dei dati. (1)</b>	D.Lgs. 33/2013 Art. 44 comma 1
6. <b>Adozione del Piano della Performance.</b>	5. In caso di mancata adozione del Piano della performance è fatto divieto di <b>erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti</b> che risultano avere concorso alla mancata adozione del Piano, per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti, e l'amministrazione non può procedere ad assunzioni di personale o al conferimento di incarichi di consulenza o di collaborazione comunque denominati	D.Lgs. 150/2009 Art. 10 comma 5
7. <b>Rilascio certificazioni delle somme dovute per somministrazioni, forniture ed appalti mediante piattaforma elettronica</b>	5. Il mancato adempimento da parte delle pubbliche amministrazioni debentrici alle disposizioni di cui al precedente comma rileva ai fini della <b>misurazione e della valutazione della performance individuale dei dirigenti responsabili</b> e comporta responsabilità dirigenziale e disciplinare ai sensi degli articoli 21 e 55, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni.	D.L. 35/2013 convertito dalla L. 34/2013  Art. 7 comma 5

Modelli schede di valutazione

Performance Organizzativa (Direzione e Comparto)

	<b>Nominativo</b>				
<b>logo PARCO</b>	<b>Categoria</b>		<b>Matricola</b>		
	<b>Dipartimento</b>				
	<b>Ufficio</b>				
	<b>Anno</b>	----			
<b>PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>					
<b>Parametro 1 - Grado raggiungimento obiettivi strategici</b>					
Descrizione obiettivo	% di raggiungimento ob strategico (a)	Peso dell'Ob attribuito dall'ufficio (b)	Punteggio (a)x(b)	Totale punteggio del parametro di valutazione	Peso del parametro di valutazione
				<i>Σ dei Punteggi</i>	<i>X%</i>
<b>Valutazione grado raggiungimento obiettivi strategici</b>		<i>Totale punteggio del parametro /10</i>			
<b>Parametro 2 - Indicatori "salute organizzativa"</b> (solo per il Direttore es.: tasso assenteismo, tempi medi pagamenti, ecc.)					
Descrizione	Scala di valutazione (da 0 a 10) 0 = insufficiente - 10 = eccellente			Peso del parametro di valutazione	
				<i>Y%</i>	
<b>Valutazione indicatori "salute organizzativa"</b>		<i>Media aritmetica semplice delle valutazioni</i>			
<b>Valutazione complessiva</b>	<i>Media aritmetica ponderata delle valutazioni dei parametri</i>		<b>Fascia di merito</b>		

## Scheda Direttore

<b>LOGO PARCO</b>	Nominativo			
	Categoria		Matricola	
	Dipartimento			
	Ufficio			
	<b>Anno</b>	----		
<b>PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>				
Performance operativa - Peso 70%				
Parametro a) - Grado raggiungimento obiettivi strategici di struttura (max 3 individuati nel Piano Performance)				
Descrizione obiettivo		Peso Parametro	Scala di valutazione	Giudizio sintetico
		Xa%		
Parametro b) - Grado conseguimento obiettivi operativi della direzione (risultato minimo 70%, altrimenti decurtazione premio del 50%)				
Grado raggiungimento % obiettivi			Decurtazione premio finale del 50%	
			SI/NO	
<b>Valutazione performance operativa</b>		<i>Media aritmetica ponderata delle medie aritmetiche semplici delle valutazioni di ciascun parametro</i>		
Performance di ruolo - Peso 30%				
Comportamenti organizzativi in relazione agli "obiettivi di ruolo"				
Area di competenza	Fattore di valutazione	Peso	Valutazione (da 1 a 4 secondo gridding)	Motivazione sintetica
Cognitiva				
Realizzativa				
Relazionale				
Personale				
Grado di differenziazione delle valutazioni individuali		Peso 5%	PUNTI ASSEGNATI	LIVELLO
<b>Valutazione performance di ruolo</b>		<i>Media aritmetica ponderata delle valutazioni (riportata in decimi)</i>		
<b>Valutazione complessiva</b>	<i>Media aritmetica ponderata delle valutazioni di ciascuna performance</i>	<b>Fascia di merito</b>		
<b>Osservazioni del Valutatore:</b>				
<b>Osservazioni del Valutato:</b>				



## Allegato B – Library delle competenze

### Library delle Competenze



### Repertorio

Area cognitiva	Area realizzativa	Area relazionale	Area personale
CC1. Approccio strategico e pensiero prospettico	CC7. Orientamento al risultato	CC15. Comunicazione ed ascolto	CC21. Gestione dello stress
CC2. Flessibilità	CC8. Iniziativa	CC16. Parlare in pubblico	CC22. Energia e motivazione
CC3. Innovazione	CC9. Leadership	CC17. Integrazione	CC23. Autoefficacia personale
CC4. Decisione	CC10. Organizzazione del lavoro e gestione del tempo	CC18. Negoziazione	CC24. Consapevolezza organizzativa e del proprio ruolo
CC5. Apertura al cambiamento	CC11. Lavorare in team	CC19. Orientamento agli utenti/clienti	CC25. Autocontrollo
CC6. Qualità ed accuratezza	CC12. Problem solving	CC20. Anticipazione e gestione del conflitto	CC26. Sviluppo professionale
	CC13. Programmazione del lavoro e gestione del team		
	CC14. Orientamento al lavoro agile		

## Descrizione competenze

Codice	Area	Competenza	Descrizione	Descrittori comportamentali
CC-1	Cognitiva	Approccio strategico e pensiero prospettico	Avere una visione sistemica ed integrata dell'organizzazione, saper leggere il contesto e comprendere gli scenari in atto. Sviluppare una visione complessiva del proprio lavoro e della propria struttura, sapendo collocare un fatto, un'informazione, un comportamento in un contesto più ampio di quello in cui immediatamente appare. Rendere coerente i propri obiettivi e le attività di lavoro all'evoluzione delle strategie dell'ente.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Legge il contesto e comprende l'evoluzione degli scenari in atto</li> <li>2. Coniuga le strategie organizzative dell'ente all'evoluzione degli scenari</li> <li>3. Svolge il proprio lavoro in coerenza con le linee strategiche dell'ente</li> <li>4. Si mantiene informato sistematicamente sulle linee strategiche dell'ente</li> <li>5. Utilizza tecniche e metodologie per elaborare alternative possibili e coerenti con lo scenario di riferimento</li> <li>6. Collega le situazioni attuali con la storia dell'organizzazione ed i casi analoghi già presentatisi, per avere una percezione più chiara ed efficace delle attività da realizzare</li> </ol>
CC-2	Cognitiva	Flessibilità	Adattare la propria azione, con atteggiamento positivo e costruttivo, alle diverse situazioni anche impreviste. Agire con apertura mentale e disponibilità senza lasciarsi condizionare da pregiudizi e vincoli organizzativi. Modificare il proprio stile di lavoro e comportamento in funzione del contesto e dei vari interlocutori	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Si adatta alle nuove situazioni con atteggiamento positivo e costruttivo</li> <li>2. Si fa carico di attività che esulano dalla prassi consolidata</li> <li>3. Modifica il proprio stile di lavoro e comportamento per raggiungere gli obiettivi assegnati</li> <li>4. Valuta fatti e circostanze e non si lascia disorientare da pregiudizi e/o credenze</li> <li>5. Non lavora con schemi rigidi e predefiniti</li> <li>6. Supera gli ostacoli senza irrigidirsi su percorsi stabiliti</li> </ol>
CC-3	Cognitiva	Innovazione	Proporre, supportare e sviluppare soluzioni innovative sostenibili che concorrono al miglioramento dei processi di lavoro e allo sviluppo della qualità dei servizi. Favorire lo sviluppo di un ambiente di lavoro dinamico e creativo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Facilita e promuove le condizioni di lavoro propedeutiche all'introduzione di soluzioni innovative diventando così un esempio da seguire</li> <li>2. Valuta la sostenibilità delle soluzioni innovative proposte</li> <li>3. Integra le soluzioni innovative nel miglioramento dei processi e, anche se proposte da altri, le fa proprie</li> <li>4. È orientato all'innovazione e sviluppo della qualità dei servizi</li> <li>5. Utilizza tecniche convenzionali (problem solving) e creative (pensiero laterale) per identificare soluzioni innovative</li> <li>6. È curioso nei confronti delle novità lavorative (normative, processi, qualità, ...)</li> </ol>
CC-4	Cognitiva	Decisione	Scegliere, nell'ambito delle responsabilità ed autonomie consentite dal ruolo, tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità, tempestività anche in condizioni di incertezza, carenza di informazioni e dati e complessità, stabilendo alternative possibili e valutando i rischi e le conseguenze.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Decide in autonomia</li> <li>2. Prende decisioni di fronte a problemi anche complessi valutandone i possibili impatti</li> <li>3. Si assume la responsabilità delle proprie scelte sugli ambiti di discrezionalità consentiti dal ruolo</li> <li>4. Valuta e decide tra più alternative anche se prezzato da tempi ristretti</li> <li>5. Ricerca le informazioni necessarie senza però eccedere in ricerche eccessivamente onerose in termini di tempo e di risorse</li> <li>6. Evita ritardi nelle decisioni ma non si lascia prendere dall'impulsività</li> </ol>
CC-5	Cognitiva	Apertura al cambiamento	Comprendere le motivazioni e gli obiettivi del cambiamento facilitandone la realizzazione. Promuovere e facilitare il processo di cambiamento nel proprio contesto e gruppo di lavoro	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comprende le ragioni e l'utilità del cambiamento</li> <li>2. Partecipa e contribuisce attivamente ai progetti di cambiamento</li> <li>3. Promuove il cambiamento nel proprio contesto organizzativo</li> <li>4. Si adatta e lavora con efficacia anche nei momenti di transizione del cambiamento</li> <li>5. Supporta colleghi e/o collaboratori nel traguardare gli obiettivi del cambiamento</li> <li>6. Vive il cambiamento con ottimismo e lo interpreta come una opportunità</li> </ol>
CC-6	Cognitiva	Qualità ed accuratezza	Assicurare la cura dei dettagli e che il lavoro prodotto sia accurato e di standard elevato. Effettuare regolarmente verifiche sul lavoro (proprio o altrui) per prevenire errori e per garantire il rispetto di un buon livello qualitativo dei risultati finali.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Assicura che le attività siano realizzate in modo conforme alle specifiche, rispettando i tempi e gli standard qualitativi previsti</li> <li>2. Individua gli errori, ne comprende le cause e attiva azioni correttive</li> <li>3. Opera con attenzione e precisione nell'esecuzione delle proprie attività</li> <li>4. Valuta il processo e il risultato, per individuare eventuali errori e/o aree di miglioramento;</li> <li>5. Introduce frequentemente criteri e momenti di monitoraggio e verifica;</li> <li>6. Alimenta e supporta le decisioni con dati e informazioni qualitativamente e quantitativamente rilevanti e significative</li> </ol>
CC-7	Realizzativa	Orientamento al risultato	Orientare le attività con continuità al raggiungimento degli obiettivi assegnati presidiando la gestione del tempo e delle risorse disponibili. Ricerca modalità operative efficaci tenendo sempre sotto controllo il raggiungimento degli obiettivi assegnati. Operare ponendosi obiettivi di elevato profilo senza trascurare l'eliminazione di sprechi ed inefficienze dei processi di lavoro	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conosce gli obiettivi propri e della struttura e orienta la propria attività per raggiungerli</li> <li>2. Si attiva di fronte alle difficoltà ed agli imprevisti per raggiungere gli obiettivi</li> <li>3. Presidia la gestione del tempo nello svolgimento delle attività</li> <li>4. Svolge le attività con continuità e presidia le risorse disponibili</li> <li>5. Rimane concentrato sui risultati da conseguire focalizzando le proprie ed altrui attività sugli obiettivi chiave</li> <li>6. Stabilisce gli obiettivi e li articola in attività e in compiti, secondo criteri di priorità e disponibilità delle risorse</li> </ol>
CC-8	Realizzativa	Iniziativa	Attivarsi in modo autonomo nell'ambito delle proprie responsabilità e dei propri compiti provando ad anticipare gli eventi piuttosto che reagire a posteriori. Cogliere e sviluppare, sulla base di analisi, confronti e lettura dei segnali deboli, le opportunità presenti nel contesto di riferimento.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reagisce attivamente anche in situazioni eccezionali e/o complesse, individuando i margini di azione e di miglioramento;</li> <li>2. Propone spontaneamente idee, osservazioni, interpretazioni, soluzioni;</li> <li>3. Fa domande quando non ha le informazioni necessarie e/o non sono chiari gli avvenimenti</li> <li>4. Interviene in prima persona, senza la sollecitazione di altri, qualora riscontri inefficienze e/o causa perdite di tempo e di risorse;</li> <li>5. Organizza il lavoro anche in presenza di poche informazioni, mostrando spirito di iniziativa</li> <li>6. Gestisce situazioni non previste cercando di risolverle in modo autonomo, producendo idee e soluzioni originali</li> </ol>
CC-9	Realizzativa	Leadership	Essere un punto di riferimento per gli altri ed avere una positiva influenza nelle relazioni di lavoro tra colleghi e nei rapporti con l'utenza.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Orienta i comportamenti degli altri anche con l'esempio e la propria azione</li> <li>2. Riconosce le diverse competenze valorizzando il ruolo dei singoli</li> <li>3. Fornisce con il proprio comportamento un esempio da seguire:</li> <li>4. Ottiene l'appoggio ed il consenso degli altri, facendo leva sulle proprie competenze e professionalità</li> <li>5. Ascolta ed incoraggia proposte e contributi da parte degli interlocutori</li> <li>6. Offre supporto e assistenza per facilitare il lavoro altrui</li> </ol>
CC-10	Realizzativa	Organizzazione del lavoro e gestione del tempo	Programmare ed organizzare il proprio lavoro per il raggiungimento degli obiettivi assegnati nei tempi concordati. Utilizzare il tempo in modo efficiente ed efficace, individuando priorità e rispettando le scadenze delle attività gestite.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizza il lavoro individuandone le diverse variabili, le priorità e i tempi;</li> <li>2. Considera possibili imprevisti che possono sovraccaricare nella realizzazione delle proprie attività</li> <li>3. Gestisce il tempo con efficacia ed è puntuale nelle scadenze</li> <li>4. Interviene per analizzare cause di scostamento da lavoro programmato e si attiva per mettere in campo azioni correttive</li> <li>5. Svolge le attività con continuità, metodo e precisione</li> <li>6. Opera abitualmente in ottica di processo considerando le implicazioni a monte ed a valle del proprio lavoro.</li> </ol>



Codice	Area	Competenza	Descrizione	Descrittori comportamentali
CC-11	Realizzativa	Lavorare in team	Sentirsi parte del sistema, creare spirito di squadra e sviluppare relazioni positive e di supporto. Facilitare il lavoro del team e contribuire all'instaurarsi di un clima positivo. Conoscere e condividere attività e obiettivi del gruppo di lavoro riconoscendo il ruolo di tutti i componenti	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conosce e condivide gli obiettivi del gruppo</li> <li>2. Riconosce e rispetta i ruoli dei componenti del gruppo</li> <li>3. Realizza le proprie attività e le colloca rispetto al raggiungimento degli obiettivi del gruppo</li> <li>4. Contribuisce al buon clima del gruppo</li> <li>5. Fa circolare informazioni ed idee mettendole a disposizione del gruppo</li> <li>6. Fornisce feedback sulle proprie attività e valorizza i feedback forniti dal gruppo</li> </ol>
CC-12	Realizzativa	Problem solving	Identificare con chiarezza tutte le parti che compongono un problema e di analizzarne i fattori critici, impatti e rischi. Effettuare correttamente l'analisi e la diagnosi del problema ed elaborare soluzioni realistiche prospettando anche alternative. Valutare e gestire rapidamente situazioni complesse o non chiare	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coglie ed analizza i problemi con atteggiamento costruttivo</li> <li>2. Esamina i pro e i contro delle diverse soluzioni correttive ed individua quella adeguata al contesto</li> <li>3. Agisce per la soluzione del problema coerentemente alla migliore soluzione individuata in relazione alle proprie responsabilità</li> <li>4. Verifica che la soluzione attuata abbia risolto il problema secondo i risultati attesi</li> <li>5. Prende in considerazione possibili soluzioni alternative</li> <li>6. Genera soluzioni creative quando non è possibile seguire strade già tracciate</li> </ol>
CC-13	Realizzativa	Orientamento al lavoro agile	Conoscere ed utilizzare in maniera appropriata le tecnologie a disposizione per le diverse modalità di lavoro agile Collaborare e cooperare, anche in modalità di lavoro sincrona ed asincrona, per il raggiungimento di obiettivi comuni. Riconoscere e valorizzare le risorse proprie e degli altri all'interno del gruppo, rinforzando il sistema delle relazioni e promuovendo un clima armonioso	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Collabora efficacemente in team virtuali</li> <li>2. Utilizza le diverse tecnologie in modo consapevole ed appropriato alle finalità dello strumento</li> <li>3. Sceglie efficacemente in una vasta gamma di strumenti di comunicazione quello più appropriato al compito da realizzare</li> <li>4. Organizza e conduce il proprio lavoro anche in assenza di stimoli o controlli esterni</li> <li>5. Valorizza i vari momenti di lavoro cooperativo a distanza per ricostruire la dimensione sociale presente in ufficio</li> <li>6. Utilizza le diverse tecnologie in modo consapevole e prudente nel rispetto dell'equilibrio personale e degli altri.</li> </ol>
CC-14	Realizzativa	Programmazione del lavoro e gestione del team	Programmare, organizzare ed assegnare le attività dei propri collaboratori ricercando coerenza fra nuove sfide tecnologiche e competenze possedute Organizzare e guidare team, anche virtuali, al raggiungimento degli obiettivi assegnati ricorrendo anche allo strumento della delega Definire ed Utilizzare con efficacia le nuove tecnologie a disposizione per una organizzazione del lavoro flessibile ed agile	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Riprogetta e/o riorganizza, obiettivi, processi ed attività lavorative utilizzando anche nuovi strumenti e canali digitali</li> <li>2. Organizza efficacemente team e team virtuali ed esercita una leadership adeguata anche al contesto digitale</li> <li>3. Fornisce chiare e precise istruzioni sulle attività di lavoro assegnate, tenendo conto di suggerimenti, aspettative e capacità dei collaboratori</li> <li>4. Attua un costante e puntuale monitoraggio delle attività di lavoro programmate</li> <li>5. Delega, se necessario, attività e responsabilità ai collaboratori, offrendo fiducia e sostegno</li> <li>6. Monitora il clima di lavoro del team, specie se virtuale, organizzando frequenti occasioni di feedback</li> </ol>
CC-15	Relazionale	Comunicazione ed ascolto	Esprimere ed esporre con chiarezza fatti e concetti a qualsiasi tipo di interlocutore, curando costantemente il linguaggio ed il riscontro di ciò che si sta dicendo Utilizzare con efficacia il linguaggio verbale e non verbale così come la comunicazione scritta	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ascolta in modo empatico ed attivo, ponendo attenzione all'interlocutore e facendogli percepire il proprio interessamento</li> <li>2. Si esprime in modo chiaro e comprensibile</li> <li>3. Adegua lo stile di comunicazione a contesto e interlocutore</li> <li>4. Redige testi/documenti chiari ed efficaci per veicolare informazioni e messaggi</li> <li>5. Verifica sempre la comprensione del suo messaggio</li> <li>6. Riconosce le espressioni del volto, i gesti, i movimenti del corpo propri e degli interlocutori</li> </ol>
CC-16	Relazionale	Parlare in pubblico	Comunicare in maniera chiara, coinvolgente e convincente di fronte a numerosi e diversificati interlocutori Organizzare efficacemente le argomentazioni proposte, trasmettere con sicurezza le proprie idee e dare un senso di fiducia e autorevolezza. Utilizzare strumenti e tecnologie di comunicazione a distanza	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.0 Partecipa volentieri a riunioni e/o meeting e si relaziona con gli altri con apertura, rispetto ed assertività</li> <li>2.0 Argomenta efficacemente le proprie idee e posizioni</li> <li>3.0 Accoglie fraintendimenti ed eccezioni come una opportunità per precisare meglio il suo pensiero</li> <li>4.0 Sa tenere un discorso di fronte a numerosi e diversificati interlocutori</li> <li>5.0 Adotta un registro di comunicazione coerente con il contesto e comprensibile agli altri.</li> <li>6.0 Utilizza anche nuovi strumenti e tecnologie per comunicare a distanza</li> </ol>
CC-17	Relazionale	Integrazione	Interagire e collaborare in modo sistematico, aperto e costruttivo con i diversi ruoli coinvolti nei processi e nei diversi contesti Promuovere azioni tese all'integrazione e alla collaborazione con le altre funzioni per un risultato comune. Sviluppare e gestire una complessa rete di relazioni interne e/o esterne	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crea integrazione fra i diversi ruoli e in contesti differenti</li> <li>2. Si avvicina in maniera costruttiva ogni qualvolta è chiamato a collaborare con persone di altre funzioni/organizzazioni</li> <li>3. Colloca la propria azione all'interno di un sistema organizzativo ampio</li> <li>4. Sostiene il consolidamento delle reti esistenti e ne identifica di nuove</li> <li>5. Agisce in modo consapevole per costruire relazioni utili nel presente e/o nel futuro;</li> <li>6. Conosce ed utilizza gli strumenti che la tecnologia mette a disposizione per sostenere processi di integrazione e lavoro cooperativo</li> </ol>
CC-18	Relazionale	Negoziazione	Sviluppare strategie relazionali-comunicative efficaci ed utili ad individuare soluzioni condivisibili per il raggiungimento di obiettivi comuni. Valorizzare i punti di concordanza piuttosto che quelli di divisione	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cerca il confronto ed è attento all'ascolto delle parti</li> <li>2. Individua punti di convergenza e costruisce un accordo orientato agli obiettivi comuni</li> <li>3. Media fra i propri ed altrui interessi mantenendo una relazione equilibrata</li> <li>4. Propone possibili soluzioni alternative</li> <li>5. Ha chiari i propri obiettivi ed i possibili margini di trattativa</li> <li>6. Gestisce e supera possibili momenti di tensione nella trattativa con equilibrio e senza aggressività</li> </ol>
CC-19	Relazionale	Orientamento agli utenti/clienti	Mantenere con gli utenti/clienti, rapporti positivi, attivando comportamenti volti a rilevare e soddisfare bisogni in coerenza con gli obiettivi dell'ente. Essere proattivi nella lettura delle necessità dei propri utenti/clienti (anche interni) e manifestare costante attenzione al monitoraggio dei livelli di soddisfazione espressi.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stabilisce rapporti positivi ed approfondisce le esigenze degli utenti/clienti</li> <li>2. Riconosce bisogni ed esigenze dei vari interlocutori ed adegua le proprie azioni per la soddisfazione dei bisogni rilevati</li> <li>3. Opera tenendo conto di vincoli e risorse</li> <li>4. Integra le esigenze organizzative con quelle degli utenti, componendo i bisogni delle persone con i vincoli dell'organizzazione;</li> <li>5. Riesce a calarsi nel punto di vista dell'interlocutore e osservare la situazione con una prospettiva differente</li> <li>6. Agisce senza pregiudizio anche con approcci e culture differenti dalla propria.</li> </ol>
CC-20	Relazionale	Anticipazione e gestione del conflitto	Prevenire l'insorgere di tensioni interpersonali, affrontare e gestire con equilibrio eventuali incomprensioni e conflitti	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fa emergere produttivamente conflitti latenti e dà feedback per risolverli.</li> <li>2. Affronta in modo collaborativo i conflitti che si manifestano</li> <li>3. Trova soluzioni adeguate mantenendo/recuperando un buon clima di lavoro</li> <li>4. E' assertivo quando espone il proprio punto di vista rispettando quello dell'interlocutore</li> <li>5. Affronta le divergenze appena si manifestano, evitando che i problemi si accumulino</li> <li>6. Esplora le radici del conflitto per identificare tutte le cause e identifica le possibili soluzioni</li> </ol>
CC-21	Personale	Gestione dello stress	Affrontare con atteggiamento equilibrato situazioni di lavoro difficili e stressanti (quali elevati carichi di lavoro, mancanza di tempo e scadenze pressanti, incertezza, mancanza di direttive, carenze organizzative, tensioni interpersonali, difficoltà relazionali, ...) Mantenere le reazioni in misura non esagerata rispetto allo stimolo ricevuto e non	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Riconosce i fattori che nel contesto lavorativo possono determinare stress e si attiva per contenerli</li> <li>2. Mantiene la concentrazione e la focalizzazione sulle attività da fare, anche in momenti di stress e difficoltà</li> <li>3. Tollera le condizioni di incertezza e mette in pratica strategie che permettano di mantenere un equilibrio personale e professionale.</li> <li>4. Ricorre al sostegno del responsabile e/o del gruppo di lavoro, qualora si venga a trovare in condizioni stressanti</li> <li>5. Conosce la differenza fra Distress ed Eustress e pratica comportamenti efficaci per ridurre il primo e potenziare il secondo</li> <li>6. Opera costantemente per ricercare l'equilibrio fra i carichi di lavoro e le capacità e risorse proprie;</li> </ol>

Codice	Area	Competenza	Descrizione	Descrittori comportamentali
			lasciare prevalere la sfera emotiva su quella relazionale. Gestire situazioni incerte, controllando l'ansia e cercando sempre nuove opportunità.	
CC-22	Personale	Energia e motivazione	Motivare se stesso e gli altri sviluppando entusiasmo e spirito di appartenenza sia in situazioni di eccezionalità che in momenti di routine. Dimostrare dinamismo e passione per il proprio lavoro restando, comunque, concreti e focalizzati sugli obiettivi.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ha entusiasmo per il proprio lavoro</li> <li>2. Trasmette entusiasmo e positività ai colleghi/collaboratori</li> <li>3. Incoraggia colleghi/collaboratori nei momenti di difficoltà</li> <li>4. Sa essere elemento trainante evitando di comprimere lo spazio dei colleghi/collaboratori</li> <li>5. Celebra il raggiungimento dei risultati propri e del gruppo di lavoro</li> <li>6. Agisce in modo che ogni collega/collaboratore senta il proprio lavoro importante</li> </ol>
CC-23	Personale	Autoefficacia personale	Conoscere i propri punti di forza e di debolezza ed essere capaci di mantenere un atteggiamento sereno ed equilibrato. Avere fiducia nelle proprie capacità necessarie per raggiungere obiettivi anche particolarmente sfidanti. Essere resilienti	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. E' consapevole delle proprie competenze, dei propri punti di forza e delle aree di miglioramento</li> <li>2. Affronta anche le situazioni più complesse, fiducioso nelle proprie risorse (tecniche, psicologiche e comportamentali)</li> <li>3. Si assume la responsabilità di errori, analizza le proprie performance ed impara dagli insuccessi</li> <li>4. Non generalizza successi o insuccessi ma le contestualizza attribuendole alle giuste cause.</li> <li>5. Possiede una forte automotivazione e autostima in relazione allo svolgimento delle proprie attività.</li> <li>6. Non si lascia abbattere dalle difficoltà ma, al contrario, le utilizza per rilanciare la propria attività</li> </ol>
CC-24	Personale	Consapevolezza organizzativa e del proprio ruolo	Condividere missione e valori della pubblica amministrazione e dell'ente di appartenenza Riconoscere l'organizzazione come parte della propria identità professionale ed agire comportamenti coerenti con le strategie e gli obiettivi dell'ente. Interpretare correttamente le relazioni organizzative interne ed esterne promuovendo l'immagine dell'ente	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rappresenta in maniera consapevole e positiva l'immagine dell'Ente nelle sue relazioni esterne;</li> <li>2. Ha senso dell'Istituzione e del ruolo pubblico e lo trasmette a colleghi/collaboratori</li> <li>3. Condivide e diffonde le informazioni in modo coerente con le esigenze e la strategia dell'Ente;</li> <li>4. Cura una rete di contatti esterni all'Ente e coglie le opportunità di network nel contesto in cui opera;</li> <li>5. Agisce con integrità e trasparenza in ogni circostanza</li> <li>6. Si identifica nell'organizzazione ed è leale verso l'ente per la quale manifesta elevata fiducia</li> </ol>
CC-25	Personale	Autocontrollo	Mantenere il controllo delle proprie emozioni e reazioni in situazioni di lavoro, ostili e stressanti. Essere capaci di mantenere un atteggiamento sereno ed equilibrato. Affermare il proprio punto di vista senza prevaricare gli altri né essere prevaricato	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Riconosce le emozioni proprie e altrui ed agisce mettendo in campo tutte le proprie competenze emotive</li> <li>2. E' consapevole dei propri punti di debolezza e si attiva per superarli</li> <li>3. Comprende le resistenze e i meccanismi di difesa propri ed altrui;</li> <li>4. Considera il carico emotivo che le relazioni e gli eventi potrebbero comportare alle persone coinvolte;</li> <li>5. Si mette nella prospettiva dell'altro, cercando di capire sia le cause delle sue emozioni sia come esse influenzino il suo comportamento;</li> <li>6. Agisce consapevole delle emozioni che i suoi comportamenti potrebbero stimolare</li> </ol>
CC-26	Personale	Sviluppo professionale	Mantenere e sviluppare con responsabilità le proprie competenze in linea con i cambiamenti del contesto e con l'evoluzione del proprio ruolo Condividere e trasmettere conoscenze e capacità, sia nella routine lavorativa che in momenti di passaggio organizzativo Investire spontaneamente nell'aggiornamento, nello sviluppo e nella diffusione delle proprie competenze, utilizzandole per il miglioramento reale dei processi e dell'organizzazione, superando con tenacia le resistenze interne e supportando un ambiente orientato all'innovazione.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identifica e approfondisce le conoscenze e capacità necessarie per l'evoluzione del proprio ruolo</li> <li>2. Cura il proprio sviluppo professionale attraverso le occasioni di apprendimento messe a disposizione dall'ente o autonomamente ricercate</li> <li>3. Si pone in una logica di autoapprendimento identificando gli obiettivi di sviluppo, selezionando strategie per raggiungerli, monitorando i progressi e capitalizzando l'apprendimento</li> <li>4. Trasmette le competenze possedute ai colleghi</li> <li>5. Identifica, rende trasmissibili e ripetibili le migliori soluzioni individuate per accrescere l'efficacia e l'efficienza dei processi e dei servizi;</li> <li>6. Migliora il suo operato e l'organizzazione, imparando dall'esperienza e dallo scambio di esperienze;</li> </ol>

Grading	Descrittore
1	Possesso della competenza limitata agli elementi di base. Capacità di applicazione parziale, limitata a contesti di bassa complessità
2	Discreto possesso della competenza. Capacità di applicazione moderata anche in contesti relativamente complessi
3	Possesso ampio ed approfondito della competenza. Capacità di applicazione in contesti di rilevante complessità oltre che di trasferimento ad altri
4	Specialista della competenza e punto di riferimento professionale. Capacità di applicazione in tutti i contesti con ampio margine di autonomia, anche in termini di innovazione e sviluppo della competenza o delle sue applicazioni

## Allegato C

### Capacità di valutazione e di differenziazione delle valutazioni

La Capacità di valutazione e di differenziazione delle valutazioni dei dirigenti è misurata tramite il grado di differenziazione complessivo delle valutazioni individuali, con riferimento al personale in servizio presso l'ufficio/struttura di competenza del valutatore.

Il criterio con il quale verrà valutata la capacità di valutazione e di differenziazione delle valutazioni è di seguito descritto; ad esso è attribuito un peso del 5% di quello complessivo (30%) della performance di ruolo dei valutatori.

Esso si applica esclusivamente per i valutatori che siano responsabili di uffici/strutture, con almeno 5 valutati. Al di sotto di tale soglia la performance di ruolo dei valutatori fa riferimento, per l'intero peso del 30%, al set di fattori di valutazione degli obiettivi di ruolo come stabiliti per l'anno di riferimento.

La capacità di valutazione e di differenziazione delle valutazioni di un dirigente ( $d$ ), viene calcolata rapportando il Coefficiente di Variazione, definito rispetto alle valutazioni individuali delle unità allocate presso l'ufficio/struttura di responsabilità del dirigente ( $d$ ), ed il secondo Coefficiente di Variazione più alto:

$$CVCD_d = \frac{Cv_d}{2^{\circ}Cv_{max}}$$

Dove:

- $CVCD_d$  = Capacità di valutazione e di differenziazione delle valutazioni del dirigente  $d$  (compresa tra 0 e 1);
- $Cv_d$  = Coefficiente di Variazione del dirigente  $d$ ;
- $2^{\circ}Cv_{max}$  = Secondo Coefficiente di Variazione più alto, tra i  $Cv_d$  di tutti i dirigenti (la scelta di prendere come riferimento il secondo  $Cv$  più alto, nasce dal voler eliminare effetti distorsivi dovuti all'*outliers* superiore).

Il Coefficiente di Variazione ( $Cv_d$ ) viene calcolato nel seguente modo:

$$Cv = \frac{\sigma}{\mu} = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \left( \frac{x_i - \mu}{\mu} \right)^2}$$

Dove:

- $\sigma$  = Deviazione Standard delle Valutazioni effettuate per ufficio/struttura;
- $\mu$  = Media aritmetica delle Valutazioni effettuate per ufficio/struttura;
- $n$  = Numero di valutati nell'ufficio/struttura;
- $x_i$ ,  $i = 1, \dots, n$ , è la valutazione attribuita al valutato, intesa in una logica per Fascia (A, B, C, D), come definito nel box 1;

#### Box 1.

Le valutazioni individuali, come stabilito dal sistema, prevedono che i valutati, a seconda del punteggio ad essi assegnato, possono essere collocati in una delle seguenti fasce di merito:

- Fascia A: Fascia di eccellenza (9/10 p.ti);
- Fascia B: Fascia alta (7/8.9 p.ti);
- Fascia C: Fascia media (6/6.9 p.ti);
- Fascia D: Fascia bassa (0/5.9 p.ti);

Per poter tener conto, non del punteggio assegnato come valutazione individuale, ma della Fascia, ad ogni fascia viene associato un valore numerico, come di seguito riportato:

FASCIA A:	4
FASCIA B:	3
FASCIA C:	2
FASCIA D:	1

Sulla base di tali valori numerici, vengono calcolate  $\sigma$  e  $\mu$ .

A seconda del valore che assumerà  $CVCD_d$ , sarà possibile definire la Capacità di Valutazione e di differenziazione delle valutazioni, collocando tale indicatore in uno dei seguenti Livelli:

LIVELLO	Min CVCD d	Max CVCD d	Punti Assegnati (in centesimi)
Eccellente	0.85	1.00	5
Ottimo	0.70	0.84	3.5
Buono	0.41	0.69	2
Sufficiente	0.00	0.40	0.5

Ad ogni livello, corrispondono dei Punti Assegnati (da 0.5 a 5), che verranno considerati nel computo della valutazione individuale del valutatore.