



A
G
E
N
Z
I
A

ADM

L'AGENZIA DELLE ACCISE, DOGANE E MONOPOLI

SMVP

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance
individuale del personale

Anno 2022

Sommario

1. PREMESSA	2
1.1 Il collegamento tra il sistema di misurazione e valutazione della performance con il sistema dell'anticorruzione e della trasparenza.....	3
2. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	4
2.1 La valutazione della performance del personale dirigenziale	5
2.1.1 La valutazione del Direttore dell'Agenzia	5
2.1.2 La valutazione dei dirigenti con incarico di prima fascia.....	5
2.1.3 La valutazione dei dirigenti con incarico di seconda fascia	12
2.2 La valutazione del personale non dirigenziale.....	19
Allegato	
DIZIONARIO DEI COMPORTAMENTI PROFESSIONALI E DELLE COMPETENZE	24
Dirigenti con incarico di I fascia.....	25
Dirigenti con incarico di II fascia	2530
I-II area funzionale	35
III area funzionale.....	39
Titolare di posizione organizzativa e idr.....	43

1. PREMESSA

Il vigente ordinamento giuridico prescrive che le pubbliche amministrazioni adottino e aggiornino periodicamente il proprio sistema di misurazione e di valutazione della performance individuale.

L'Agenzia intende trasformare tale vincolo normativo in un'opportunità di crescita per tutta l'organizzazione.

È, infatti, importante non solo valutare l'apporto del personale al conseguimento degli obiettivi della struttura di appartenenza ma porre le basi utili a favorire la crescita professionale di Valutati/Valutate e Valutatori/Valutatrici attraverso una vera e propria gestione della prestazione.

L'Agenzia, superando le logiche di mero adempimento delle prescrizioni normative, intende adottare cioè, in conseguenza della valutazione, misure strumentali alla crescita delle risorse umane e, con esse, dell'organizzazione nel suo complesso, mediante l'impostazione di percorsi di formazione, sviluppo e carriera, anche in accordo tra Valutatore/Valutatrice e Valutato/Valutata.

Un buon sistema di misurazione e valutazione delle prestazioni individuali è, difatti, in linea di principio idoneo a rilevare potenzialità e lacune, anche allo scopo di orientare i percorsi formativi e di aggiornamento professionale del personale.

Il sistema di valutazione delle prestazioni individuali descritto nel presente documento si inserisce nell'ambito del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* complessiva dell'Agenzia ed è finalizzato a misurare e valutare il contributo fornito dal personale di qualifica dirigenziale e non dirigenziale al conseguimento dei risultati della struttura di appartenenza o dell'amministrazione nel suo complesso mediante l'apporto personale di competenze e capacità.

La valutazione delle prestazioni può essere inoltre utilizzata per i seguenti scopi:

- orientare i/le dirigenti nello sviluppo delle capacità manageriali e nell'assunzione delle relative responsabilità
- fornire elementi utili ai fini dell'attribuzione degli incarichi dirigenziali
- rilevare le informazioni necessarie a definire miglioramenti organizzativi e impostare percorsi di formazione, sviluppo e carriera.

Con determinazione direttoriale n. 37748 del 30 dicembre 2010 l'allora Agenzia delle Dogane ha adottato il sistema di misurazione e valutazione della *performance* ai sensi degli artt. 7 e 30, comma 3, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, dopo avere apportato le integrazioni ritenute necessarie in coerenza con le osservazioni formulate all'epoca dalla CIVIT. Il sistema adottato con la predetta determinazione era così articolato:

- a) Performance organizzativa – venivano confermate le procedure in essere così come descritte nel documento “Il sistema di misurazione e valutazione della performance” trasmesso all'OIV con nota n. 166783 R.U. del 29 dicembre 2010;

- b) Performance individuale dei dirigenti di prima fascia – veniva confermata la procedura in essere, approvata dal Comitato di gestione nella seduta del 28 giugno 2006 e successivamente integrata con delibere del medesimo Comitato n. 65 del 27 giugno 2007 e n. 71 del 3 ottobre 2007;
- c) Performance individuale dei dirigenti di seconda fascia – veniva confermata la procedura in essere (SI.VA.D.) sviluppata in conformità ai criteri generali di cui al D.M. 452 del 14 maggio 1998 e al Manuale di valutazione al medesimo allegato;
- d) Performance individuale del personale non dirigenziale - misurata secondo la metodologia descritta nell'allegato 1 della menzionata determinazione direttoriale n. 37748/2010. Tale metodologia è stata successivamente modificata prima con determinazione direttoriale n. 31253 del 20 dicembre 2013, poi con determinazione direttoriale n. 24622 del 1° dicembre 2014 e, da ultimo, con determinazione direttoriale n. 414672 del 16 novembre 2020.

Per quanto concerne la *performance* individuale, il sistema, per esigenze di flessibilità, nel corso degli anni è stato oggetto di periodici adeguamenti anche mediante l'adozione di apposite direttive / linee guida elaborate in considerazione dell'evoluzione del contesto normativo e organizzativo nonché dell'esperienza maturata sul campo.

Alla luce degli adeguamenti sinora registrati e dell'esperienza maturata dall'Agenzia nel corso degli anni in materia di valutazione e al fine di armonizzare le metodologie utilizzate per valutare il personale dirigenziale (di prima e di seconda fascia) e non dirigenziale, si ritiene di aggiornare come di seguito descritto il sistema di valutazione della *performance* individuale in uso presso l'Agenzia.

1.1 IL COLLEGAMENTO TRA IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE CON IL SISTEMA DELL'ANTICORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA

La specificità del lavoro pubblico implica che, nel raggiungimento degli obiettivi, ciascun dipendente assicuri un'azione rispettosa dei principi costituzionali di buon andamento e imparzialità (art. 97 della Costituzione), oltre che delle prescrizioni recate dal codice di comportamento dell'Agenzia.

Il codice di comportamento individua i valori essenziali a cui ciascun dipendente deve ispirare la propria condotta, sui quali sono declinati precisi obblighi che devono connotarne il comportamento e le azioni.

La valutazione della performance non può dunque prescindere dal rispetto del codice di comportamento e del Piano triennale di prevenzione della corruzione e la trasparenza. Pertanto l'accertamento della violazione degli obblighi previsti dal codice di comportamento e dal Piano triennale di prevenzione della corruzione e la trasparenza impatterà sulle valutazioni dei comportamenti ai fini della determinazione della performance individuale.

2. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Trattasi di un sistema misto incentrato su due parametri, ovvero risultati e comportamenti.

Questi due aspetti della prestazione lavorativa sono riconducibili, in coerenza con quanto previsto dalle norme di settore, ai concetti di *performance* organizzativa e *performance* individuale. La prima evidenzia i risultati raggiunti dalla struttura o dall'unità organizzativa cui appartiene il/la Valutato/Valutata, la seconda rileva i comportamenti organizzativi del/della Valutato/Valutata che hanno contribuito al conseguimento dei risultati della struttura e sono l'espressione delle sue competenze professionali e, nel caso dei dirigenti, manageriali. Il peso relativo dei due parametri costituisce caratteristica "aperta" del modello di valutazione e, pertanto, la modifica di tale peso non deve considerarsi modifica strutturale del sistema.

Il sistema si applica al seguente personale in servizio presso l'Agenzia:

- dirigenti con incarico di prima fascia;
- dirigenti con incarico di seconda fascia;
- personale appartenente alle aree funzionali.

Il sistema di valutazione illustrato nel presente documento si pone in linea con la vigente normativa di settore e, in particolare, con quanto previsto dal Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 15 giugno 2016, n. 158 (concernente il "Regolamento recante determinazione dei limiti e delle modalità di applicazione delle disposizioni dei titoli II e III del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, al Ministero dell'economia e delle finanze e alle Agenzie fiscali", adottato ai sensi dell'art. 57, comma 21, del decreto legislativo 30 dicembre 2010, n. 235), dall'art. 1, comma 7, ultimo periodo, decreto legislativo 24 settembre 2015, n. 157 (recante misure per la revisione dell'organizzazione delle agenzie fiscali) e dal decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, recante "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni", nonché con le *Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance* del Dipartimento della Funzione Pubblica.

Istruzioni di maggiore dettaglio, ai fini dell'applicazione del presente Sistema, saranno diramate con successivi atti.

2.1 LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE DIRIGENZIALE

Le *performance* di dirigenti di prima e di seconda fascia dell'Agencia vengono valutate annualmente come illustrato nel prosieguo.

2.1.1 LA VALUTAZIONE DEL DIRETTORE DELL'AGENZIA

L'assegnazione degli obiettivi e la valutazione del Direttore dell'Agencia spettano all'organo di indirizzo politico-amministrativo ovvero al Ministro dell'Economia e delle Finanze. In conformità a quanto previsto dal D. Lgs. n. 150/2009 nonché dal DPCM n. 158/2016, la proposta di valutazione annuale del Direttore dell'Agencia e la connessa attribuzione dei premi rientrano tra le funzioni dell'Organismo indipendente di valutazione.

2.1.2 LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI CON INCARICO DI PRIMA FASCIA

Gli obiettivi dell'Agencia, individuati nella Convenzione, nel relativo Piano della *performance* e negli altri documenti di programmazione sono ripartiti dal Direttore dell'Agencia tra i/le Dirigenti che ricoprono un incarico di prima fascia.

I principali attori coinvolti nel processo di valutazione sono:

- Valutato/Valutata – soggetto che ricopre un incarico di prima fascia presso l'Agencia;
- Valutatore – il Direttore dell'Agencia, responsabile della coerente applicazione del sistema di valutazione;
- Nucleo di supporto - supporta operativamente il Direttore dell'Agencia nel processo valutativo;
- Direzione deputata alla gestione del personale - ha il compito di coordinare e gestire l'intero processo della valutazione con riguardo a dirigenti con incarico di prima fascia.

I soggetti sopra individuati dovranno assicurare il rigoroso e pieno rispetto delle prescrizioni recate dal codice di comportamento del personale dell'Agencia con particolare riguardo a quelle in materia di obbligo di astensione.

A tali soggetti si aggiunge l'Organismo di conciliazione in quanto deputato a gestire le procedure conciliative ed è istituito presso la Direzione Provinciale del Lavoro competente.

Gli obiettivi vengono assegnati in funzione delle competenze istituzionali delle posizioni alle quali i/le dirigenti sono preposti come responsabili ovvero: Vicedirezione; Direzioni regionali / interregionali; strutture di vertice centrali.

A seconda della tipologia di struttura di cui è responsabile, ogni dirigente con incarico di prima fascia ha una differente articolazione dei pesi degli obiettivi assegnati che, in ogni caso, sono riconducibili a due categorie:

° **Obiettivi comportamentali** (peso relativo sulla valutazione complessiva pari al 40%). I comportamenti professionali e le competenze attesi sono declinati in quattro parametri (obiettivi), che potranno variare alla luce dell'evoluzione delle strategie organizzative dell'Agencia nonché in considerazione della tipologia di struttura condotta. Ogni obiettivo comportamentale è declinato su quattro fasce di giudizio (bassa, media, medio-alta e alta) a ciascuna delle quali corrispondono peculiari descrittori comportamentali, che potranno utilmente orientare

L'operato del/della Valutato/Valutata e, quindi, il giudizio del/della Valutatore/Valutatrice, garantendone l'uniformità interpretativa.

Il livello di conseguimento degli obiettivi comportamentali si ottiene sulla base di una relazione redatta da ogni dirigente e oggetto di successiva verifica documentale.

Al presente sistema è allegato il dizionario dei comportamenti/competenze che potrà essere modificato/integrato in funzione dell'evoluzione delle strategie organizzative dell'Agenzia¹.

Ciascuna delle fasce di giudizio nelle quali sono declinati gli obiettivi comportamentali (bassa, media, medio-alta e alta) è convertita in un punteggio in conformità alla tabella sotto riportata:

Obiettivi comportamentali	
Fasce di giudizio per singolo parametro	punteggio di conversione per singolo parametro
bassa	1
media	2
medio-alta	3
alta	4

Considerato che i parametri degli obiettivi comportamentali sono 4, il punteggio di conversione massimo conseguibile per la totalità degli stessi è 16, mentre il minimo è 4.

Aggregando le combinazioni ottenibili dall'abbinamento dei possibili punteggi di conversione per i suddetti 4 parametri, si ottengono 4 classi di punteggio complessivo di conversione corrispondenti ad altrettante fasce di giudizio del contributo individuale.

Obiettivi comportamentali	
Sommatoria dei punteggi di conversione dei singoli parametri	Fasce di giudizio
4	bassa
$5 \leq x < 8$	media
$9 \leq x \leq 12$	medio-alta
$13 \leq x \leq 16$	alta

°**Obiettivi organizzativi:** possono essere di tipo quantitativo e non quantitativo.

- **Obiettivi organizzativi quantitativi²** – sono utilizzati per rilevare i risultati di efficienza conseguiti dalle strutture. Il peso relativo sulla valutazione complessiva è pari al 30% per tutte le strutture ad eccezione di

¹ Gli obiettivi comportamentali, come declinati nel dizionario dei comportamenti / competenze, sono compatibili con la prestazione lavorativa in modalità agile.

² Il livello del conseguimento complessivo dell'obiettivo organizzativo quantitativo si misura attraverso il livello di raggiungimento di specifici indicatori individuati nei Piani dell'Agenzia.

quelle che non siano destinatarie di indicatori né da Piano Strategico né da Piano operativo, per le quali il peso relativo del parametro è pari al 15%.

Obiettivi organizzativi quantitativi				
Struttura destinataria di indicatori da Piano Strategico ³ (tipologia A)		Struttura destinataria solo di indicatori da Piano Operativo (tipologia B)		Struttura non destinataria di indicatori né da Piano Strategico né da Piano Operativo (tipologia C)
Indicatori alla cui realizzazione la Struttura contribuisce in via diretta	Indicatori da Piano Strategico attribuiti all'Agenzia nel suo complesso	Indicatori alla cui realizzazione la Struttura contribuisce in via diretta	Indicatori da Piano Strategico attribuiti all'Agenzia nel suo complesso	Indicatori da Piano Strategico attribuiti all'Agenzia nel suo complesso
15%	15%	15%	15%	15%
Peso complessivo				
30%		30%		15%

La tipologia di strutture destinatarie degli obiettivi organizzativi quantitativi costituisce caratteristica “aperta” del modello di valutazione.

Il livello di conseguimento di ciascun obiettivo organizzativo quantitativo (peso relativo 15%) si ottiene dai dati rilevati dal sistema di controllo di gestione sulla base del grado di raggiungimento dei singoli indicatori assegnati.

Indice di conseguimento dell'obiettivo organizzativo quantitativo	Livello di conseguimento dell'obiettivo organizzativo quantitativo
$\leq 0,80$	basso
$0,80 < x \leq 0,97$	medio
$0,97 < x \leq 1,1$	medio-alto
$> 1,1$	alto

Per l'individuazione del livello di conseguimento complessivo degli obiettivi organizzativi quantitativi (peso relativo 15% + 15%) attribuiti alla tipologia A e alla tipologia B (Struttura destinataria di indicatori da Piano Strategico e Struttura destinataria solo di indicatori da Piano Operativo) deve farsi ricorso alla tabella seguente:

	Obiettivi organizzativi quantitativi indicatori propri	livello di conseguimento			
	indicatori Agenzia	basso	medio	medio-alto	alto
Livello di conseguimento	basso	basso	basso	medio	medio
	medio	basso	medio	medio	medio-alto
	medio-alto	medio	medio	medio-alto	medio-alto
	alto	medio	medio-alto	medio-alto	alto

³ Laddove la Struttura sia destinataria di indicatori sia da Piano Strategico sia da Piano operativo, saranno presi in considerazione esclusivamente gli indicatori da Piano Strategico.

- **Obiettivi organizzativi non quantitativi** - sono tre e sono focalizzati su obiettivi specifici assegnati *ad hoc* dal Direttore dell'Agenzia e rappresentano le finalità e le attività distintive della struttura di diretta responsabilità; rientrano in questa categoria gli obiettivi individuali specificatamente assegnati al dirigente e collegati a quelli della struttura. Il peso relativo sulla valutazione complessiva è pari al 30% per tutte le strutture ad eccezione di quelle che non siano destinatarie di obiettivi né da Piano Strategico né da Piano operativo, per le quali il peso relativo del parametro è pari al 45%.

I livelli di conseguimento complessivo degli obiettivi organizzativi non quantitativi si ottengono sulla base dei dati desumibili da una relazione redatta da ogni dirigente e oggetto di successiva verifica documentale. Come per gli obiettivi comportamentali, quattro sono i livelli di conseguimento apprezzabili: basso, medio, medio-alto e alto.

Obiettivi organizzativi non quantitativi	
Livello di conseguimento del singolo obiettivo	Punteggio di conversione del singolo obiettivo
basso	1
medio	2
medio-alto	3
alto	4

Considerato che gli obiettivi organizzativi non quantitativi sono 3, il punteggio di conversione massimo conseguibile per la totalità degli stessi è 12, mentre il minimo è 3.

Aggregando le combinazioni ottenibili dall'abbinamento dei possibili punteggi di conversione per i suddetti 3 obiettivi, si ottengono 4 classi di punteggio di conversione corrispondenti ad altrettanti livelli di conseguimento complessivo degli obiettivi organizzativi non quantitativi.

Obiettivi organizzativi non quantitativi	
Sommatoria dei punteggi di conversione dei singoli obiettivi	Livello di conseguimento
3	basso
$4 \leq x \leq 6$	medio
$7 \leq x \leq 9$	medio-alto
$10 \leq x \leq 12$	alto

Il **livello di conseguimento complessivo degli obiettivi organizzativi (quantitativi e non quantitativi)** viene individuato utilizzando una delle seguenti tabelle, in ragione dei pesi relativi attribuiti a ciascuna tipologia di obiettivo organizzativo. Le stesse recano la combinazione dei livelli di conseguimento delle due tipologie di obiettivi organizzativi, per l'individuazione del livello di conseguimento complessivo.

I. Tipologia A e B – Obiettivo organizzativo quantitativo (peso 30%) e Obiettivi organizzativi non quantitativi (peso 30%)

	Obiettivi organizzativi		livello di conseguimento			
	quantitativi	non quantitativi	basso	medio	medio-alto	alto
Livello di conseguimento	basso		basso	basso	medio	medio
	medio		basso	medio	medio	medio-alto
	medio-alto		medio	medio	medio-alto	medio-alto
	alto		medio	medio-alto	medio-alto	alto

II. Tipologia C - Obiettivo organizzativo quantitativo (peso 15%) e Obiettivi organizzativi non quantitativi (peso 45%)

	Obiettivi organizzativi		livello di conseguimento			
	quantitativi	non quantitativi	basso	medio	medio-alto	alto
Livello di conseguimento	basso		basso	medio	medio	medio-alto
	medio		basso	medio	medio-alto	medio-alto
	medio-alto		basso	medio	medio-alto	alto
	alto		medio	medio	medio-alto	alto

Valutazione complessiva

Considerato che per determinare la valutazione complessiva attribuibile a ciascun/a Valutato/Valutata in relazione alla propria performance individuale occorre individuare le combinazioni possibili delle fasce di giudizio/livelli di conseguimento riconosciuti per gli obiettivi comportamentali e per gli obiettivi organizzativi, è necessario convertire in punteggio ciascuna fascia di giudizio / livello di conseguimento in conformità alla tabella sotto riportata:

Fascia di giudizio per il complesso degli obiettivi comportamentali	Punteggio di conversione per singola fascia (già ponderato al 40%)	Livello di conseguimento per il complesso degli obiettivi organizzativi	Punteggio di conversione per singolo livello fascia (già ponderato al 60%)
bassa	1	basso	1,5
media	2	medio	3
medio-alta	3	medio-alto	4,5
alta	4	alto	6

La valutazione complessiva attribuibile a ciascun/a Valutato/Valutata sarà calcolata come somma dei punteggi sopra individuati che tengono conto del corrispondente peso e sarà articolata nelle seguenti fasce:

Valutazione individuale complessiva
 (obiettivi comportamentali + obiettivi organizzativi)

Punteggio di conversione	Fascia di giudizio
2,5	bassa
> 2,5 e ≤ 5,5	media
> 5,5 e ≤ 7,5	medio-alta
> 7,5	alta

Il premio di *performance* sarà erogato nel rispetto delle disposizioni di legge e sulla base dei parametri definiti in sede di contrattazione.

La valutazione complessiva individuale bassa (2,5) si considera negativa ai sensi e per gli effetti della vigente normativa. La valutazione negativa non dà diritto alla corresponsione dei premi di *performance*.

Il peso percentuale degli obiettivi organizzativi e comportamentali - individuato in via ordinaria, come detto, rispettivamente nella misura del 60% e del 40% - potrà variare in ragione delle finalità della valutazione (incentivazione economica, caratterizzazione del profilo professionale in funzione dell'attribuzione di incarichi, formazione). Ove previsto dalle vigenti norme di legge e di contratto, il peso delle due categorie sarà definito con le organizzazioni sindacali.

o o o o

Il processo di valutazione ha cadenza annuale (1° gennaio – 31 dicembre) ed è articolato in modo da seguire i momenti fondamentali di programmazione, gestione e valutazione delle attività; in questo senso, rispecchia le fasi del ciclo di gestione della *performance*:

1. Individuazione degli obiettivi comportamentali e organizzativi attesi e condivisione degli stessi con il/la Valutato/Valutata, eventualmente mediante colloquio – entro il mese di gennaio dell'anno di riferimento - attualizzando, ove necessario, quelli relativi all'anno precedente, nelle more dell'individuazione di quelli definitivi.
2. Formale assegnazione degli obiettivi da parte del Direttore dell'Agenzia - entro il mese di aprile dell'anno di riferimento – tenuto conto degli atti di programmazione e pianificazione in quel momento disponibili.
3. Verifica infra-annuale ed eventuale revisione (in caso di significative modifiche del contesto di riferimento) - nel bimestre giugno – luglio dell'anno di riferimento.
4. Presentazione delle relazioni finali - entro il mese di febbraio dell'anno successivo a quello di riferimento.
5. Formalizzazione della valutazione finale, eventualmente anche in esito a colloquio, e notifica della scheda al/alla Valutato/Valutata - entro il mese di luglio dell'anno successivo a quello di riferimento, ferma restando la disponibilità dei dati di consuntivazione.
6. Scambio di osservazioni tra Valutatore/Valutatrice e Valutato/Valutata - Nel caso in cui non condivida il punteggio attribuitogli, il/la Valutato/Valutata può contestarlo entro 20 giorni dalla notifica della scheda di valutazione, formulando motivate osservazioni. In tal caso il/la Valutatore/Valutatrice entro i successivi 20 giorni può modificare o lasciare inalterato il punteggio attribuito.

Procedura di conciliazione – A valle della conclusione del processo di valutazione opera, come strumento di garanzia, la procedura di conciliazione: ove permanga il disaccordo, il/la Valutato/Valutata, che intenda impugnare in giudizio la valutazione conseguita, può promuovere, ai sensi e per gli effetti dell'art. 410 c.p.c., anche tramite

l'associazione sindacale alla quale aderisce o conferisce mandato, un previo tentativo di conciliazione presso la commissione di conciliazione competente. Le commissioni di conciliazione sono istituite presso la Direzione provinciale del lavoro. La comunicazione della richiesta di espletamento del tentativo di conciliazione interrompe la prescrizione e sospende il decorso di ogni termine di decadenza. *“La richiesta del tentativo di conciliazione, sottoscritta dall'istante, è consegnata o spedita mediante raccomandata con avviso di ricevimento. Copia della richiesta del tentativo di conciliazione deve essere consegnata o spedita con raccomandata con ricevuta di ritorno a cura della stessa parte istante alla controparte.”* (cfr. art. 410, co. 5, c.p.c.). La richiesta deve precisare gli elementi espressamente individuati dalla richiamata disposizione (cfr. comma 6, nn. 1, 2, 3 e 4, del menzionato articolo 410 c.p.c.). Se la controparte intende accettare la procedura di conciliazione, deposita presso la commissione di conciliazione una memoria contenente le difese e le eccezioni in fatto e in diritto, nonché le eventuali domande in via riconvenzionale. Ove ciò non avvenga, ciascuna delle parti è libera di adire l'autorità giudiziaria. Entro i dieci giorni successivi al deposito, la commissione fissa la comparizione delle parti per il tentativo di conciliazione. Dinanzi alla commissione il lavoratore può farsi assistere anche da un'organizzazione cui aderisce o conferisce mandato. Per indicazioni più puntuali, si fa integrale rinvio all'art. 410 c.p.c. e ss.mm.ii.

Qualora per circostanze sopravvenute e indipendenti dalla volontà del/della Valutato/Valutata risulti totalmente o parzialmente impossibile conseguire uno o più degli obiettivi assegnati, il/la Valutato/Valutata in occasione della verifica infra-annuale e/o, al più tardi, della presentazione della relazione finale (fase 3. e fase 4.) potrà formulare al/alla Valutatore/Valutatrice eventuale richiesta di neutralizzazione degli obiettivi in questione. Se la richiesta di neutralizzazione riguarda obiettivi comportamentali e/o obiettivi organizzativi non quantitativi, il/la Valutatore/Valutatrice dovrà dar conto dell'eventuale accoglimento della richiesta nell'ambito della scheda di valutazione. Laddove la richiesta di neutralizzazione riguardi obiettivi organizzativi quantitativi, il/la Valutato/Valutata dovrà inoltrare istanza motivata al/la Valutatore/Valutatrice e alla competente Direzione deputata alle funzioni di pianificazione, controllo e consuntivazione delle attività dell'Agenzia per i successivi adempimenti. In caso di neutralizzazione totale, il peso percentuale dell'obiettivo neutralizzato andrà redistribuito sugli altri obiettivi. In linea di massima, la redistribuzione sarà proporzionale al peso degli obiettivi rimanenti. Il/La Valutatore/Valutatrice potrà eventualmente adottare un altro criterio ove - motivatamente - lo ritenesse più rispondente alle esigenze gestionali e organizzative della struttura di riferimento.

2.1.3 LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI CON INCARICO DI SECONDA FASCIA

Gli obiettivi dell'Agenzia, individuati nella Convenzione, nel relativo Piano della *performance* e negli altri documenti di programmazione sono ripartiti dal Direttore dell'Agenzia tra Dirigenti di vertice; questi ultimi, a loro volta, li assegnano a dirigenti di seconda fascia, responsabili degli uffici dipendenti.

I principali attori coinvolti nel processo di valutazione sono:

- Direttore dell'Agenzia - assicura la coerenza del sistema e della relativa applicazione con gli indirizzi strategici dell'Agenzia;
- Valutato/Valutata – soggetto che ricopre un incarico di seconda fascia presso l'Agenzia;
- Valutatore/Valutatrice – è il/la responsabile della struttura di vertice di appartenenza del/della Valutato/Valutatrice;
- Valutatore/Valutatrice di II istanza – è il Direttore dell'Agenzia o, nel caso di impedimento, altro dirigente destinatario di incarico di prima fascia allo scopo individuato;
- Nucleo di supporto al Valutatore/Valutatrice - supporta operativamente il/la Valutatore/Valutatrice nel processo valutativo;
- Nucleo di supporto al Valutatore/Valutatrice di II istanza - supporta operativamente il/la Valutatore/Valutatrice di II istanza nell'istruttoria avviata per la revisione del giudizio attribuito dal/dalla Valutatore/Valutatrice;
- Direzione deputata alla gestione del personale - ha il compito di coordinare e gestire l'intero processo della valutazione.

I soggetti sopra individuati dovranno assicurare il rigoroso e pieno rispetto delle prescrizioni recate dal codice di comportamento del personale dell'Agenzia con particolare riguardo a quelle in materia di obbligo di astensione.

A tali soggetti si aggiunge l'Organismo di conciliazione in quanto deputato a gestire le procedure conciliative ed è istituito presso la Direzione Provinciale del Lavoro competente.

Gli obiettivi vengono assegnati in funzione delle competenze istituzionali delle posizioni alle quali i/le dirigenti sono preposti come responsabili.

A seconda della tipologia di struttura di cui è responsabile, ogni dirigente con incarico di seconda fascia ha una differente articolazione dei pesi degli obiettivi assegnati che, in ogni caso, sono riconducibili a due categorie.

Di seguito sono individuate le categorie di obiettivi assegnati ai dirigenti di seconda fascia.

°**Obiettivi comportamentali** (peso relativo sulla valutazione complessiva pari al 40%). I comportamenti professionali e le competenze attesi sono declinati in quattro parametri (obiettivi), che potranno variare alla luce dell'evoluzione delle strategie organizzative dell'Agenzia nonché in considerazione della tipologia della struttura condotta. Ogni obiettivo comportamentale è declinato su quattro fasce di giudizio (bassa, media, medio-alta e alta) a ciascuna delle quali corrispondono peculiari descrittori comportamentali, che potranno utilmente orientare

L'operato del/della Valutato/ Valutata e, quindi, il giudizio del/della Valutatore/Valutatrice, garantendone l'uniformità interpretativa.

Il livello di conseguimento degli obiettivi comportamentali si ottiene sulla base di una relazione redatta da ogni dirigente e oggetto di successiva verifica documentale.

Al presente sistema è allegato il dizionario dei comportamenti/competenze che, come detto, potrà essere modificato/integrato in funzione dell'evoluzione delle strategie organizzative dell'Agenzia⁴.

Ciascuna delle fasce di giudizio nelle quali sono declinati gli obiettivi comportamentali (bassa, media, medio-alta e alta) è convertita in un punteggio in conformità alla tabella sotto riportata:

Obiettivi comportamentali	
Fasce di giudizio per singolo parametro	punteggio di conversione per singolo parametro
bassa	1
media	2
medio-alta	3
alta	4

Considerato che i parametri degli obiettivi comportamentali sono 4, il punteggio di conversione massimo conseguibile per la totalità dei parametri è 16, mentre il minimo è 4.

Aggregando le combinazioni desunte dall'abbinamento dei possibili punteggi di conversione per i suddetti 4 parametri, si ottengono 4 classi di punteggio di conversione complessivo corrispondenti ad altrettante fasce di giudizio relative al contributo individuale.

Obiettivi comportamentali	
Sommatoria dei punteggi di conversione dei singoli parametri	Fasce di giudizio
4	bassa
$5 \leq x < 8$	media
$9 \leq x < 12$	medio-alta
$13 \leq x \leq 16$	alta

° **Obiettivi organizzativi:** possono essere di tipo quantitativo e non quantitativo.

⁴ Gli obiettivi comportamentali, come declinati nel dizionario dei comportamenti / competenze, sono compatibili con la prestazione lavorativa in modalità agile.

- **Obiettivi organizzativi quantitativi⁵** – sono utilizzati per rilevare i risultati di efficienza conseguiti dalle strutture (struttura di diretta responsabilità, struttura gerarchicamente sovraordinata e/o Agenzia nel suo complesso). Il peso relativo sulla valutazione complessiva è pari al 30% per le strutture che siano destinatarie in via diretta di obiettivi da Piano Strategico mentre il peso relativo sulla valutazione complessiva è pari al 15% per le altre tipologie di struttura dirigenziale di seconda fascia.

Obiettivi organizzativi quantitativi			
Struttura locale destinataria di specifici indicatori di risultato e appartenente a Struttura di vertice destinataria di indicatori da Piano Strategico <i>(tipologia A)</i>		Struttura territoriale (non locale) o centrale appartenente a Struttura di vertice destinataria di indicatori da Piano Strategico <i>(tipologia B)</i>	Struttura diversa dagli Uffici rientranti nella tipologia A e B non destinataria di indicatori da Piano Strategico e non appartenente a Struttura di vertice destinataria di indicatori da Piano Strategico <i>(tipologia C)</i>
Indicatori alla cui realizzazione la Struttura (ufficio di 3° livello) contribuisce in via diretta (PSR*)	Indicatori alla cui realizzazione contribuisce la Struttura di vertice in via diretta (PSR*)	Indicatori alla cui realizzazione contribuisce la Struttura di vertice in via diretta (PSR*)	Indicatori da Piano Strategico attribuiti all'Agenzia nel suo complesso (PSR*)
15%	15%	15%	15%
Peso complessivo			
30%		15%	15%

*PSR – *Punteggio sintetico di risultato*

La tipologia di strutture destinatarie degli obiettivi organizzativi quantitativi costituisce caratteristica “aperta” del modello di valutazione.

Il livello di conseguimento di ciascun-obiettivo organizzativo quantitativo (peso relativo 15%) si ottiene dai dati rilevati dal sistema di controllo di gestione sulla base del grado di raggiungimento di ciascun indicatore assegnato.

Indice di conseguimento del singolo obiettivo organizzativo quantitativo <i>(peso 15%)</i>	Livello di conseguimento del singolo obiettivo organizzativo quantitativo
$\leq 0,80$	basso
$0,80 < x \leq 0,97$	medio
$0,97 < x \leq 1,1$	medio-alto
$> 1,1$	alto

Per l'individuazione del livello di conseguimento complessivo degli obiettivi organizzativi quantitativi (peso relativo 15% + 15%) attribuiti alla tipologia A deve farsi ricorso alla tabella seguente:

⁵ Il livello del conseguimento complessivo dell'obiettivo organizzativo quantitativo si misura attraverso il livello di raggiungimento di specifici indicatori individuati nei Piani dell'Agenzia.

		Obiettivi organizzativi quantitativi		livello di conseguimento			
		indicatori propri	indicatori Struttura di vertice	basso	medio	medio-alto	alto
Livello di conseguimento	basso	basso	basso	medio	medio	medio	medio
	medio	basso	medio	medio	medio	medio-alto	medio-alto
	medio-alto	medio	medio	medio-alto	medio-alto	medio-alto	medio-alto
	alto	medio	medio-alto	medio-alto	medio-alto	alto	alto

- **Obiettivi organizzativi non quantitativi** – sono tre e rappresentano le finalità e le attività distintive della struttura di diretta responsabilità; rientrano in questa categoria gli obiettivi individuali specificatamente assegnati al dirigente e collegati a quelli della struttura. Il peso relativo sulla valutazione complessiva è pari al 45% per tutte le strutture ad eccezione di quelle rientranti nella tipologia A, per le quali il peso relativo del parametro è pari al 30%.

I livelli di conseguimento degli obiettivi organizzativi non quantitativi si ottengono sulla base dei dati desumibili da una relazione redatta da ogni dirigente e oggetto di successiva verifica documentale. Come per gli obiettivi comportamentali, quattro sono i livelli di conseguimento apprezzabili: basso, medio, medio-alto e alto.

Obiettivi organizzativi non quantitativi	
Livello di conseguimento del singolo obiettivo	Punteggio di conversione del singolo obiettivo
basso	1
medio	2
medio-alto	3
alto	4

Considerato che gli obiettivi organizzativi non quantitativi sono 3, il punteggio di conversione massimo conseguibile per la totalità degli stessi è 12, mentre il minimo è 3.

Aggregando le combinazioni ottenibili dall'abbinamento dei possibili punteggi di conversione per i suddetti 3 obiettivi, si ottengono 4 classi di punteggio di conversione corrispondenti ad altrettanti livelli di conseguimento complessivo degli obiettivi organizzativi non quantitativi.

Obiettivi organizzativi non quantitativi	
Sommatoria dei punteggi di conversione dei singoli obiettivi	Livello di conseguimento
3	basso
$4 \leq x \leq 6$	medio
$7 \leq x \leq 9$	medio-alto
$10 \leq x \leq 12$	alto

Il **livello di conseguimento complessivo degli obiettivi organizzativi (quantitativi e non quantitativi)** viene individuato utilizzando una delle seguenti tabelle, in ragione dei pesi relativi attribuiti a ciascuna tipologia di

obiettivo organizzativo. Le stesse recano la combinazione dei livelli di conseguimento delle due tipologie di obiettivi organizzativi, per l'individuazione del livello di conseguimento complessivo.

I. Tipologia A - Obiettivo organizzativo quantitativo (peso 30%) e Obiettivi organizzativi non quantitativi (peso 30%)

	Obiettivi organizzativi		livello di conseguimento			
	quantitativi	non quantitativi	basso	medio	medio-alto	alto
Livello di conseguimento	basso		basso	basso	medio	medio
	medio		basso	medio	medio	medio-alto
	medio-alto		medio	medio	medio-alto	medio-alto
	alto		medio	medio-alto	medio-alto	alto

II. Tipologia B e C - Obiettivo organizzativo quantitativo (peso 15%) e Obiettivi organizzativi non quantitativi (peso 45%)

	Obiettivi organizzativi		livello di conseguimento			
	quantitativi	non quantitativi	basso	medio	medio-alto	alto
Livello di conseguimento	basso		basso	medio	medio	medio-alto
	medio		basso	medio	medio-alto	medio-alto
	medio-alto		basso	medio	medio-alto	alto
	alto		medio	medio	medio-alto	alto

Valutazione complessiva

Considerato che per determinare la valutazione complessiva attribuibile a ciascun/ciascuna Valutato/Valutata in relazione alla propria *performance* individuale occorre individuare le combinazioni possibili delle fasce di giudizio/livelli di conseguimento riconosciuti per gli obiettivi comportamentali e per gli obiettivi organizzativi, è necessario convertire in punteggio ciascuna fascia di giudizio / livello di conseguimento in conformità alla tabella sotto riportata:

Fascia di giudizio per il complesso degli obiettivi comportamentali	Punteggio di conversione per singola fascia (già ponderato al 40%)	Livello di conseguimento per il complesso degli obiettivi organizzativi	Punteggio di conversione per singolo livello fascia (già ponderato al 60%)
Bassa	1	basso	1,5
Media	2	medio	3
medio-alta	3	medio-alto	4,5
Alta	4	alto	6

La valutazione complessiva attribuibile a ciascun/a Valutato/Valutata sarà calcolata come somma dei punteggi sopra individuati che tengono conto del corrispondente peso e sarà articolata nelle seguenti fasce:

Valutazione individuale complessiva

(obiettivi comportamentali + obiettivi organizzativi)

Punteggio di conversione	Fascia di giudizio
2,5	bassa
> 2,5 e ≤ 5,5	media
> 5,5 e ≤ 7,5	medio-alta
> 7,5	alta

Il premio di *performance* sarà erogato nel rispetto delle disposizioni di legge e sulla base dei parametri definiti in sede di contrattazione.

La valutazione complessiva individuale bassa (2,5) si considera negativa ai sensi e per gli effetti della vigente normativa. La valutazione negativa non dà diritto alla corresponsione dei premi di performance.

Il peso percentuale degli obiettivi organizzativi e comportamentali - individuato in via ordinaria, come detto, rispettivamente nella misura del 60% e del 40% - potrà variare in ragione delle finalità della valutazione (incentivazione economica, caratterizzazione del profilo professionale in funzione dell'attribuzione di incarichi, percorsi di formazione). Ove previsto dalle vigenti norme di legge e di contratto, il peso delle due categorie sarà definito con le organizzazioni sindacali.

o o o o

Il processo di valutazione ha cadenza annuale (1° gennaio – 31 dicembre) ed è articolato in modo da seguire i momenti fondamentali di programmazione, gestione e valutazione delle attività; in questo senso, rispecchia le fasi del ciclo di gestione della *performance*:

- 1 Individuazione degli obiettivi comportamentali, quantitativi e non quantitativi attesi e condivisione degli stessi con il/la Valutato/Valutata, eventualmente mediante colloquio - entro il mese di gennaio dell'anno di riferimento - attualizzando, ove necessario, quelli relativi all'anno precedente, nelle more dell'individuazione di quelli definitivi.
- 2 Formale assegnazione degli obiettivi da parte del/della dirigente di vertice - entro il mese di aprile dell'anno di riferimento - tenuto conto degli atti di programmazione e di pianificazione in quel momento disponibili.
- 3 Verifica infra-annuale ed eventuale revisione (in caso di significative modifiche del contesto di riferimento) - nel bimestre giugno - luglio dell'anno di riferimento.
- 4 Presentazione delle relazioni finali - entro il mese di febbraio dell'anno successivo a quello di riferimento.
- 5 Provvisoria attribuzione del punteggio da parte del/della Valutatore/Valutatrice - entro il mese di maggio dell'anno successivo a quello di riferimento, ferma restando la disponibilità dei dati di consuntivazione.
- 6 Incontri di calibrazione tra Valutatori (responsabili di posizioni dirigenziali di vertice) - si svolgono entro il mese di giugno dell'anno successivo a quello di riferimento e sono finalizzati a favorire una differenziazione dei giudizi e a neutralizzare gli eventuali effetti distorsivi del processo valutativo; contribuiscono inoltre a fornire una maggiore equità e solidità del sistema.
7. Formalizzazione della valutazione finale, eventualmente anche in esito a colloquio, e notifica della scheda al/alla Valutato/Valutata - entro il mese di luglio dell'anno successivo a quello di riferimento, ferma restando la disponibilità dei dati di consuntivazione.

8. Scambio di osservazioni tra Valutatore/Valutatrice e Valutato/Valutata - Nel caso in cui non condivida il punteggio attribuitogli, il/la Valutato/Valutata può contestarlo entro 20 giorni dalla notifica della scheda di valutazione, formulando motivate osservazioni. In tal caso il/la Valutatore/Valutatrice entro i successivi 20 giorni può modificare o lasciare inalterato il punteggio attribuito.
9. Riesame ad opera del Valutatore di II istanza – Nel caso in cui, esaurita la precedente fase, permanga il disaccordo tra le parti, su istanza del/della Valutato/Valutata, entro 10 giorni dalla fine dello scambio di osservazioni, è avviata una fase di riesame della valutazione; tale fase è devoluta al Valutatore di II istanza, individuato nel Direttore dell’Agenzia (o, nel caso di impedimento di quest’ultimo, da altro dirigente destinatario di incarico di prima fascia allo scopo individuato), che è chiamato ad esprimersi in merito all’istanza di revisione formulata nel termine di 30 giorni dalla ricezione della medesima.

Procedura di conciliazione – A valle della conclusione del processo di valutazione opera, come strumento di garanzia, la procedura di conciliazione: ove permanga il disaccordo, il/la Valutato/Valutata, che intenda impugnare in giudizio la valutazione conseguita, può promuovere, ai sensi e per gli effetti dell’art. 410 c.p.c., anche tramite l’associazione sindacale alla quale aderisce o conferisce mandato, un previo tentativo di conciliazione presso la commissione di conciliazione competente. Le commissioni di conciliazione sono istituite presso la Direzione provinciale del lavoro. La comunicazione della richiesta di espletamento del tentativo di conciliazione interrompe la prescrizione e sospende il decorso di ogni termine di decadenza. *“La richiesta del tentativo di conciliazione, sottoscritta dall’istante, è consegnata o spedita mediante raccomandata con avviso di ricevimento. Copia della richiesta del tentativo di conciliazione deve essere consegnata o spedita con raccomandata con ricevuta di ritorno a cura della stessa parte istante alla controparte.”* (cfr. art. 410, co. 5, c.p.c.). La richiesta deve precisare gli elementi espressamente individuati dalla richiamata disposizione (cfr. comma 6, nn. 1, 2, 3 e 4, del menzionato articolo 410 c.p.c.). Se la controparte intende accettare la procedura di conciliazione, deposita presso la commissione di conciliazione una memoria contenente le difese e le eccezioni in fatto e in diritto, nonché le eventuali domande in via riconvenzionale. Ove ciò non avvenga, ciascuna delle parti è libera di adire l’autorità giudiziaria. Entro i dieci giorni successivi al deposito, la commissione fissa la comparizione delle parti per il tentativo di conciliazione. Dinanzi alla commissione il lavoratore può farsi assistere anche da un’organizzazione cui aderisce o conferisce mandato. Per indicazioni più puntuali, si fa integrale rinvio all’art. 410 c.p.c. e ss.mm.ii.

Qualora per circostanze sopravvenute e indipendenti dalla volontà del/della Valutato/Valutata risulti totalmente o parzialmente impossibile conseguire uno o più degli obiettivi assegnati, il/la Valutato/Valutata in occasione della verifica infra-annuale e/o, al più tardi, della presentazione della relazione finale (fase 3. e fase 4.) potrà formulare al/alla Valutatore/Valutatrice eventuale richiesta di neutralizzazione degli obiettivi in questione. Se la richiesta di neutralizzazione riguarda obiettivi comportamentali e/o obiettivi organizzativi non quantitativi, il/la Valutatore/Valutatrice dovrà dar conto dell’eventuale accoglimento della richiesta nell’ambito della scheda di valutazione. Laddove la richiesta di neutralizzazione riguardi obiettivi organizzativi quantitativi, il/la Valutatore/Valutatrice dovrà comunicare tempestivamente l’eventuale accoglimento della richiesta alla competente Direzione deputata alle funzioni di pianificazione, controllo e consuntivazione delle attività dell’Agenzia per i successivi adempimenti. In caso di neutralizzazione totale, il peso percentuale dell’obiettivo neutralizzato andrà redistribuito sugli altri obiettivi. In linea di massima, la redistribuzione sarà proporzionale al peso degli obiettivi rimanenti. Il/la Valutatore/Valutatrice potrà eventualmente adottare un altro criterio ove - motivatamente - lo ritenesse più rispondente alle esigenze gestionali e organizzative della struttura di riferimento.

2.2 LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE NON DIRIGENZIALE

Il modello di valutazione del personale non dirigenziale si incentra sulle seguenti categorie di obiettivi:

- obiettivi organizzativi: sono obiettivi di gruppo che coincidono con gli obiettivi organizzativi del responsabile della struttura di appartenenza; in funzione del grado di raggiungimento di tali obiettivi al/alla Valutato/Valutata viene attribuito un punteggio che concorre alla valutazione complessiva;
- obiettivi comportamentali (contributo individuale): i comportamenti professionali tenuti e le competenze dimostrate contribuiscono alla valutazione complessiva.

I principali attori coinvolti nel processo di valutazione sono:

- Valutato/Valutata – personale appartenente alle aree funzionali che presta servizio presso l’Agenzia delle dogane e dei monopoli;
- Valutatore/Valutatrice – dirigente responsabile della struttura in cui presta servizio il/la Valutato/Valutata;
- Soggetto di supporto nella formulazione/revisione della valutazione - Qualora il/la Valutatore/Valutatrice non abbia la possibilità di monitorare con continuità le prestazioni dei singoli individui ovvero qualora il/la Valutato/Valutata svolga attività molto specialistiche o che richiedano conoscenze e strumenti molto specifici, è utile che il/la Valutatore/Valutatrice ampli le informazioni in proprio possesso coinvolgendo anche figure intermedie (tra lui e il/la dipendente) che abbiano diretta visibilità e conoscenza della prestazione del/della Valutato/Valutata (es. titolari di posizione organizzativa, di incarichi di responsabilità, capi di sezione e capi Sot);
- Valutatore/Valutatrice di II istanza – superiore gerarchico del/della dirigente responsabile della struttura in cui presta servizio il/la dipendente;
- Nucleo di supporto: supporta operativamente il/la Valutatore/Valutatrice di II istanza nell’istruttoria avviata per la revisione del giudizio attribuito dal/dalla Valutatore/Valutatore;
- Direzione deputata alla gestione del personale - ha il compito di coordinare e gestire l’intero processo della valutazione.

I soggetti sopra individuati dovranno assicurare il rigoroso e pieno rispetto delle prescrizioni recate dal codice di comportamento del personale dell’Agenzia con particolare riguardo a quelle in materia di obbligo di astensione.

A tali soggetti si aggiunge l’Organismo di conciliazione in quanto deputato a gestire le procedure conciliative ed è istituito presso la Direzione Provinciale del Lavoro competente.

Di seguito sono individuati in dettaglio i parametri su cui si incentra la valutazione del personale non dirigenziale.

° **Obiettivi comportamentali** (peso relativo sulla valutazione complessiva pari al 40%) – Il contributo individuale viene valutato dal dirigente attraverso quattro parametri (obiettivi), indicativi dei comportamenti professionali e delle competenze attesi che potranno variare alla luce dell’evoluzione delle strategie organizzative dell’Agenzia nonché in considerazione dell’area funzionale di appartenenza del/della Valutato/ Valutata e dell’eventuale titolarità di posizione organizzativa. Ogni obiettivo comportamentale è declinato su quattro fasce di giudizio (bassa, media, medio-alta e alta) a ciascuna delle quali corrispondono peculiari descrittori comportamentali. Essi potranno utilmente orientare l’operato del/della Valutato/Valutata e, quindi, il giudizio del/della Valutatore/Valutatrice garantendone l’uniformità interpretativa e consentendo di identificare più chiaramente il percorso di crescita richiesto al dipendente al fine di raggiungere l’obiettivo comportamentale atteso.

Al presente sistema è allegato il dizionario dei comportamenti/competenze che, come detto, potrà essere modificato/integrato in funzione dell'evoluzione delle strategie organizzative dell'Agenzia⁶.

Ciascuna delle fasce di giudizio nelle quali sono declinati gli obiettivi comportamentali (bassa, media, medio-alta e alta) è convertita in un punteggio in conformità alla tabella sotto riportata:

Obiettivi comportamentali	
Fasce di giudizio per singolo parametro	punteggio di conversione per singolo parametro
bassa	1
media	2
medio-alta	3
alta	4

Considerato che i parametri degli obiettivi comportamentali sono 4, il punteggio di conversione massimo conseguibile per la totalità dei parametri è 16, mentre il minimo è 4.

Aggregando le combinazioni desunte dall'abbinamento dei possibili punteggi di conversione per i suddetti 4 parametri, si ottengono 4 classi di punteggio di conversione complessivo corrispondenti ad altrettante fasce di giudizio relative al contributo individuale.

Obiettivi comportamentali	
Sommatoria dei punteggi di conversione dei singoli parametri	Fasce di giudizio
= 4	Bassa
$4 < x \leq 8,5$	Media
$8,5 < x \leq 12,5$	Medio-alta
$12,5 < x \leq 16$	Alta

Le potenzialità e le lacune rilevate mediante la valutazione serviranno ad orientare i percorsi formativi e di aggiornamento professionale del personale. A tale scopo, qualora la valutazione conseguita dal/dalla dipendente con riguardo al parametro "obiettivi comportamentali" risulti corrispondente alla fascia di giudizio bassa o media, il/la Valutatore/Valutatrice fornirà osservazioni sui possibili ambiti di miglioramento della prestazione.

° **Obiettivi organizzativi** - (peso relativo sulla valutazione complessiva pari al 60%) - Il sistema di valutazione della *performance* prevede che al personale non dirigenziale siano assegnati quali obiettivi di gruppo gli obiettivi attribuiti all'ufficio/unità ove presta servizio. Il livello di conseguimento di tale categoria di obiettivi da parte del

⁶ Gli obiettivi comportamentali, come declinati nel dizionario dei comportamenti / competenze, sono compatibili con la prestazione lavorativa in modalità agile.

personale non dirigenziale coinciderà con il livello di conseguimento degli obiettivi organizzativi (quantitativi e non quantitativi) attribuiti al/alla dirigente Valutatore/Valutatrice^[7].

I possibili livelli di conseguimento degli obiettivi organizzativi sono 4 ovvero basso, medio, medio-alto e alto.

Livello di conseguimento per il complesso degli obiettivi organizzativi	Punteggio di conversione per singolo livello
basso	1,5
medio	3
medio-alto	4,5
alto	6

Valutazione complessiva

Considerato che per determinare la valutazione complessiva attribuibile a ciascun/ciascuna Valutato/Valutata in relazione alla propria *performance* individuale occorre individuare le combinazioni possibili delle fasce di giudizio/livelli di conseguimento riconosciuti per gli obiettivi comportamentali e per gli obiettivi organizzativi, è necessario convertire in punteggio ciascuna fascia di giudizio / livello di conseguimento in conformità alla tabella sotto riportata:

Fascia di giudizio per il complesso degli obiettivi comportamentali (peso relativo 40%)	Punteggio di conversione per singola fascia	Livello di conseguimento per il complesso degli obiettivi organizzativi (peso relativo 60%)	Punteggio di conversione per singolo livello
bassa	1	basso	1,5
media	2	medio	3
medio-alta	3	medio-alto	4,5
alta	4	alto	6

La valutazione complessiva attribuibile a ciascun/a Valutato/Valutata sarà calcolata come somma dei punteggi sopra individuati che tengono conto del corrispondente peso e sarà articolata nelle seguenti fasce:

Valutazione individuale complessiva

(obiettivi comportamentali + obiettivi organizzativi)

Punteggio di conversione	Fascia di giudizio
2,5	bassa
> 2,5 e ≤ 5,5	media
> 5,5 e ≤ 7,5	medio-alta
> 7,5	alta

^[7] Nel caso in cui nell'anno di riferimento si siano avvicendati alla guida della struttura più dirigenti, il livello di conseguimento degli obiettivi organizzativi sarà dato dalla media ponderata dei livelli di conseguimento ottenuti da ciascun/ciascuna responsabile.

La valutazione complessiva individuale bassa (2,5) si considera negativa ai sensi e per gli effetti della vigente normativa. La valutazione negativa non dà diritto alla corresponsione dei premi di *performance* ovvero, per i titolari di posizioni organizzative, dell'indennità di risultato.

Il premio di *performance* sarà erogato nel rispetto delle disposizioni di legge e sulla base dei parametri definiti in sede di contrattazione. Nella stessa sede verranno definite le modalità di calcolo della valutazione e della connessa retribuzione di risultato per quanto concerne i titolari di posizioni organizzative.

Il peso percentuale degli obiettivi organizzativi e comportamentali - individuato in via ordinaria, come detto, rispettivamente nella misura del 60% e del 40% - potrà variare in ragione delle finalità della valutazione (incentivazione economica, caratterizzazione del profilo professionale in funzione dell'attribuzione di incarichi, percorsi di formazione, progressioni di carriera). Ove previsto dalle vigenti norme di legge e di contratto, il peso delle due categorie sarà definito con le organizzazioni sindacali.

o o o o

Il processo di valutazione ha cadenza annuale (1° gennaio – 31 dicembre) ed è articolato in modo da seguire i momenti fondamentali di programmazione, gestione e valutazione delle attività; in questo senso, rispecchia le fasi del ciclo di gestione della *performance*:

1. Comunicazione al personale degli obiettivi assegnati al responsabile della struttura dirigenziale di appartenenza atualizzando gli obiettivi dell'anno precedente e condivisione dei parametri del contributo individuale atteso, eventualmente mediante colloquio – entro il mese di gennaio dell'anno di riferimento. Successiva assegnazione degli obiettivi definitivi tenuto conto della tempistica individuata nella fase di assegnazione degli stessi al personale dirigenziale responsabile della struttura di riferimento.
2. Verifica infra-annuale ed eventuale revisione (in caso di significative modifiche del contesto di riferimento) – da effettuarsi nel bimestre giugno - luglio dell'anno di riferimento. Tale verifica riguarda, in prevalenza, gli obiettivi comportamentali.
3. Compilazione provvisoria da parte del/della Valutatore/Valutatrice della scheda di valutazione relativa agli obiettivi comportamentali – da effettuarsi entro il mese di aprile dell'anno successivo a quello di riferimento.
4. Incontri di calibrazione - entro il mese di maggio dell'anno successivo a quello di riferimento, al fine di verificare il grado di omogeneità dei criteri di valutazione utilizzati da Valutatori e Valutatrici per il parametro “obiettivi comportamentali” e, ove necessario, di rivedere la prevalutazione effettuata, anche per garantire una adeguata differenziazione, prima di procedere alla comunicazione al personale del punteggio conseguito, le risultanze complessive della valutazione di cui alla fase precedente sono oggetto di una riunione dei/delle responsabili di tutte le strutture di vertice dell'Agenzia. Successivamente le schede di valutazione relative agli obiettivi comportamentali sono esaminate nel corso di una riunione, alla presenza dei/delle responsabili dei singoli uffici, coordinata dal/dalla dirigente di vertice, in qualità di superiore gerarchico.
5. Comunicazione al/alla Valutato/Valutata della valutazione relativa agli obiettivi comportamentali (il/la Valutatore/Valutatrice rende noto al/alla Valutato/Valutata il punteggio conseguito tramite notifica della scheda di valutazione relativa agli obiettivi comportamentali entro il mese di giugno dell'anno successivo a quello di riferimento) e di quella relativa agli obiettivi di struttura (entro il mese di luglio, ferma restando la disponibilità dei dati relativi alla valutazione del personale dirigenziale).
6. Scambio di osservazioni tra Valutatore/Valutatrice e Valutato/Valutata – entro 20 giorni dalla notifica della scheda di valutazione, nel caso in cui non condivida il punteggio per il parametro obiettivi comportamentali attribuitogli, il/la Valutato/Valutata può contestarlo, formulando motivate osservazioni. In tal caso il/la Valutatore/Valutatrice entro i successivi 20 giorni può modificare o lasciare inalterato il punteggio attribuito.
7. Riesame ad opera del/della Valutatore/Valutatrice di II istanza – Nel caso in cui, esaurita la precedente fase, permanga il disaccordo tra le parti in merito al punteggio conseguito per il parametro obiettivi

comportamentali, su istanza del/della Valutato/Valutata, entro 10 giorni dalla fine dello scambio di osservazioni, è avviata una fase di riesame della valutazione relativa agli obiettivi comportamentali; tale fase è devoluta al/alla Valutatore/Valutatrice di II istanza, individuato/a, di norma, nel superiore gerarchico del/della Valutatore/Valutatrice⁸, chiamato/a ad esprimersi in merito all'istanza di revisione formulata nel termine di 30 giorni dalla ricezione della medesima.

Procedura di conciliazione – A valle della conclusione del processo di valutazione opera, come strumento di garanzia, la procedura di conciliazione: ove permanga il disaccordo, il/la Valutato/Valutata, che intenda impugnare in giudizio la valutazione conseguita, può promuovere, ai sensi e per gli effetti dell'art. 410 c.p.c., anche tramite l'associazione sindacale alla quale aderisce o conferisce mandato, un previo tentativo di conciliazione presso la commissione di conciliazione competente. Le commissioni di conciliazione sono istituite presso la Direzione provinciale del lavoro. La comunicazione della richiesta di espletamento del tentativo di conciliazione interrompe la prescrizione e sospende il decorso di ogni termine di decadenza. *“La richiesta del tentativo di conciliazione, sottoscritta dall'istante, è consegnata o spedita mediante raccomandata con avviso di ricevimento. Copia della richiesta del tentativo di conciliazione deve essere consegnata o spedita con raccomandata con ricevuta di ritorno a cura della stessa parte istante alla controparte.”* (cfr. art. 410, co. 5, c.p.c.). La richiesta deve precisare gli elementi espressamente individuati dalla richiamata disposizione (cfr. comma 6, nn. 1, 2, 3 e 4, del menzionato articolo 410 c.p.c.). Se la controparte intende accettare la procedura di conciliazione, deposita presso la commissione di conciliazione una memoria contenente le difese e le eccezioni in fatto e in diritto, nonché le eventuali domande in via riconvenzionale. Ove ciò non avvenga, ciascuna delle parti è libera di adire l'autorità giudiziaria. Entro i dieci giorni successivi al deposito, la commissione fissa la comparizione delle parti per il tentativo di conciliazione. Dinanzi alla commissione il lavoratore può farsi assistere anche da un'organizzazione cui aderisce o conferisce mandato. Per indicazioni più puntuali, si fa integrale rinvio all'art. 410 c.p.c. e ss.mm.ii.

⁸ Nel caso in cui il/la Valutatore/Valutatrice coincida con un dirigente di vertice (ad. esempio per il personale in servizio presso le segreterie delle strutture di vertice), il/la Valutatore/Valutatrice di II istanza sarà individuato con apposito atto tra gli altri Direttori di vertice.

DIZIONARIO DEI COMPORTAMENTI PROFESSIONALI E DELLE COMPETENZE

DIRIGENTI CON INCARICO DI I FASCIA

1. Visione strategica

Visione strategica: capacità di leggere il contesto e di cogliere l'evoluzione futura degli scenari organizzativi in modo da sviluppare le azioni a breve e lungo termine.			
Fascia bassa	Fascia media	Fascia medio-alta	Fascia alta
Non comprende la complessità del contesto in cui opera e non ne coglie l'evoluzione	Comprende la complessità del contesto in cui opera ma non ne coglie l'evoluzione	Comprende la complessità del contesto in cui opera, cogliendo le dinamiche in atto e l'evoluzione futura degli scenari su cui si proietta l'attività della struttura	Comprende la complessità del contesto in cui opera e ne anticipa le dinamiche, promuovendo attivamente processi di sviluppo finalizzati a rispondere anche alle sfide esterne
Non individua le strategie dell'amministrazione	Individua le strategie dell'amministrazione ma non sempre le traduce in programmi di azione di medio e lungo termine	Individua le strategie dell'amministrazione le traduce in programmi di azione di medio e lungo termine	Individua le strategie dell'amministrazione, le esplicita e le traduce in programmi di azione di medio e lungo termine, agendo sui vincoli potenziali
Non coniuga le strategie individuate con i vincoli reali	Coniuga le strategie individuate con i vincoli reali ma solo a lungo termine	Coniuga le strategie individuate con i vincoli reali anche nel medio e breve termine	Coniuga le strategie individuate con i vincoli reali trasformandoli in opportunità
Nell'individuazione delle strategie, non valuta le esigenze degli stakeholder	Nell'individuazione delle strategie, valuta le esigenze degli stakeholder se sollecitato/sollecitata	Nell'individuazione delle strategie, valuta le esigenze degli stakeholder	Promuove il coinvolgimento degli stakeholder nell'individuazione delle strategie

DIRIGENTI CON INCARICO DI I FASCIA

2. Motivazione e sviluppo risorse

Motivazione e sviluppo risorse: capacità di ascoltare e coinvolgere i/le collaboratori/collaboratrici allo scopo di generare impegno e motivazione. Capacità di fare squadra e gestire il clima interno, valorizzando i punti di forza e affrontando costruttivamente le aree di miglioramento al fine di creare reali opportunità di crescita. Capacità di valutare i propri collaboratori/le proprie collaboratrici anche attraverso una significativa differenziazione dei giudizi.

Fascia bassa	Fascia media	Fascia medio-alta	Fascia alta
Non ascolta e non coinvolge i/le propri/e collaboratori/collaboratrici	Tende ad ascoltare e a coinvolgere i propri collaboratori/collaboratrici	Ascolta e coinvolge abitualmente i propri collaboratori/collaboratrici	Mantiene un costante dialogo con i propri collaboratori/collaboratrici, fornendo altresì frequenti ed esaurienti <i>feedback</i>
Non promuove lo sviluppo dell'autonomia dei propri collaboratori/collaboratrici	Tende a promuovere lo sviluppo dell'autonomia dei propri collaboratori/collaboratrici	Promuove abitualmente lo sviluppo dell'autonomia dei propri collaboratori/collaboratrici	Promuove abitualmente lo sviluppo dell'autonomia dei propri collaboratori/collaboratrici, individuandone le opportunità di crescita professionale
Non crea un buon clima lavorativo e non gestisce i conflitti nel gruppo	Si adopera per creare un buon clima lavorativo ma non riesce a gestire i conflitti nel gruppo	Sa creare un buon clima lavorativo e gestisce con successo i conflitti nel gruppo	Sa creare un buon clima lavorativo, gestisce con successo i conflitti nel gruppo e ne previene l'insorgenza
Non valuta attentamente le performance dei propri collaboratori/collaboratrici e non ne coglie le differenze in funzione del loro sviluppo e potenziamento professionale	Valuta le performance dei propri collaboratori/collaboratrici, ne coglie le differenze ma non riesce a tradurle in prospettive di sviluppo e potenziamento professionale	Valuta attentamente le performance dei propri collaboratori/collaboratrici, ne coglie le differenze e le traduce in prospettive di sviluppo e potenziamento professionale	Valorizza i propri collaboratori/collaboratrici, valutandone approfonditamente le <i>performance</i> , ne coglie le differenze in maniera significativa e avvia percorsi di sviluppo e potenziamento professionale

DIRIGENTI CON INCARICO DI I FASCIA

3. Reti e relazioni

Reti e relazioni: interfacciarsi con interlocutori istituzionali, costruendo e mantenendo reti di relazioni funzionali alle attività dell'Amministrazione.			
Fascia bassa	Fascia media	Fascia medio-alta	Fascia alta
Non ricerca interlocutori esterni all'amministrazione per risolvere un problema e/o avere informazioni utili alla propria attività lavorativa	Non sempre individua interlocutori esterni all'amministrazione per risolvere un problema e/o avere informazioni utili alla propria attività lavorativa	Individua interlocutori esterni all'amministrazione per risolvere un problema e/o avere informazioni utili alla propria attività lavorativa	Individua interlocutori esterni all'amministrazione per risolvere un problema e/o avere informazioni utili non solo alla attività lavorativa di competenza della struttura di vertice condotta ma anche a quella facente capo ad altre strutture di vertice
Non costruisce, né mantiene reti di relazioni esterne	Mantiene reti di relazioni esterne preesistenti ma non sempre riesce a costruirne di nuove	Costruisce e mantiene reti di relazioni esterne	Costruisce e mantiene reti di relazioni esterne, mettendole a disposizione dei propri collaboratori/collaboratrici e delle altre strutture
Non interagisce con gli interlocutori	Interagisce con gli interlocutori ma non ne coglie le istanze più significative	Interagisce con gli interlocutori cogliendone le istanze più significative	Interagisce con gli interlocutori e ne anticipa i bisogni potenziali
Non promuove le posizioni dell'amministrazione nell'ambito delle reti di relazioni esterne	Non sempre promuove le posizioni dell'amministrazione nell'ambito delle reti di relazioni esterne	Promuove le posizioni dell'amministrazione nell'ambito delle reti di relazioni esterne	Promuove le posizioni dell'amministrazione nell'ambito delle reti di relazioni esterne sviluppando punti di convergenza su interessi comuni

DIRIGENTI CON INCARICO DI I FASCIA

4.1 Orientamento all'utenza – (Direttori di strutture ad attività diretta⁹ e coordinamento tecnico¹⁰)

Orientamento al cittadino/servizio: Orientare le attività e i risultati verso la soddisfazione dei bisogni reali dell'utenza interna ed esterna e la verifica della stessa.			
Fascia bassa	Fascia media	Fascia medio-alta	Fascia alta
Non si interessa alle esigenze dell'utenza interna/esterna	Si interessa alle esigenze dell'utenza interna/esterna, solo se sollecitato/sollecitata	Analizza le esigenze dell'utenza interna/esterna al fine di pervenire a un adeguato livello di soddisfazione della stessa	Analizza le esigenze dell'utenza interna/esterna, pervenendo in breve tempo a un elevato livello di soddisfazione della stessa anche mediante la individuazione di eventuali bisogni inespressi
Non individua tra le priorità i bisogni dell'utenza interna/esterna	Quando necessario dà priorità ai bisogni dell'utenza interna/esterna in seguito ad una esplicita richiesta della stessa.	Tiene conto abitualmente dei bisogni dell'utenza interna/esterna nella individuazione delle priorità di intervento	Tiene conto dei bisogni dell'utenza interna/esterna, orienta i propri comportamenti e quelli dei propri collaboratori/collaboratrici verso una maggiore centralità dell'utente
Agisce secondo una logica di adempimento e non si sforza di raggiungere un risultato di valore per l'utenza interna/esterna	Tende a non agire secondo una logica di adempimento per raggiungere un risultato di valore per l'utenza solo se sollecitato/sollecitata	Modifica il modo di agire per raggiungere un risultato di valore per l'utenza interna/esterna	Modifica il modo di agire a seconda del tipo dell'utenza interna/esterna per raggiungere un risultato di valore e orienta i comportamenti del gruppo
Manifesta scarso interesse e non verifica la il livello di soddisfazione del cittadino	Non sempre verifica il livello di soddisfazione del cittadino	Verifica abitualmente il livello di soddisfazione del cittadino	Verifica il livello di soddisfazione del cittadino e intraprende azioni volte ad accrescerlo nel caso di malcontento

⁹ Direzioni regionali e interregionali

¹⁰ Avuto riguardo agli atti organizzativi di volta in volta vigenti, con direttiva della Direzione deputata alla gestione del personale saranno individuate le Strutture rientranti in tale categoria.

DIRIGENTI CON INCARICO DI I FASCIA

4.2 Orientamento al cambiamento – (Direttori di strutture a prevalente attività indiretta e di coordinamento¹¹)

Orientamento al cambiamento: orientare i comportamenti per adeguarli all'evoluzione dello scenario di riferimento e cogliere nuove opportunità di sviluppo.			
Fascia bassa	Fascia media	Fascia medio-alta	Fascia alta
Non promuove il cambiamento all'interno del proprio gruppo	Promuove il cambiamento all'interno del proprio gruppo solo se ne percepisce una diretta e immediata utilità	Promuove il cambiamento all'interno del proprio gruppo	Promuove il cambiamento all'interno del proprio gruppo e anche verso altre funzioni
Rifiuta il cambiamento	Ha bisogno di sostegno per adeguarsi al cambiamento e viverlo come fonte di nuove opportunità	Accetta il cambiamento come fonte di nuove opportunità	Concepisce il cambiamento come fonte di nuove opportunità anticipando possibili resistenze
Non coglie i segnali di cambiamento	Coglie e analizza i segnali di cambiamento ma non riesce ad interpretarli e tradurli nel contesto organizzativo	Coglie, analizza e interpreta i segnali di cambiamento valutando la loro traducibilità nel contesto organizzativo	Coglie, analizza e interpreta i segnali di cambiamento valutando la loro traducibilità nel contesto organizzativo in maniera integrata anche con altre funzioni
Non riesce a dare applicazione agli interventi di riorganizzazione e non ne comprende <i>ratio</i> e finalità	Applica gli interventi di riorganizzazione solo se sollecitato/sollecitata/sollecitata e ne comprende <i>ratio</i> e finalità	Applica con consapevolezza gli interventi di riorganizzazione e ne comunica <i>ratio</i> e finalità al gruppo	Applica con consapevolezza gli interventi di riorganizzazione, ne comunica <i>ratio</i> e finalità al gruppo e ne verifica anche la realizzazione

¹¹ Direzioni centrali ad eccezione di quelle sub nota 4

DIRIGENTI CON INCARICO DI II FASCIA

1. Visione strategica

Visione strategica: capacità di leggere il contesto e di comprendere gli scenari di sviluppo in atto, guidando le attività in modo da coglierne gli aspetti più rilevanti per lo sviluppo del servizio			
Fascia bassa	Fascia media	Fascia medio-alta	Fascia alta
Non ha una visione complessiva del proprio lavoro, della propria struttura e dei processi di riferimento	Tenta, con risultanti altalenanti, di avere una visione complessiva del proprio lavoro, della propria struttura e dei processi di riferimento	Ha una visione complessiva del proprio lavoro, della propria struttura e dei processi di riferimento. Tende ad analizzare fatti, informazioni e decisioni proiettandoli in un contesto più ampio di quello immediatamente rilevabile	Ha una visione complessiva, chiara e rigorosa, del proprio lavoro, della propria struttura e dei processi di riferimento. Analizza fatti, informazioni e decisioni proiettandoli in un contesto più ampio di quello immediatamente rilevabile
Raramente elabora ipotesi e scenari futuri	Tende ad elaborare ipotesi e scenari futuri con risultati altalenanti	Elabora ipotesi e scenari futuri al fine di anticipare l'evoluzione dei fenomeni	Elabora proficuamente ipotesi e scenari futuri al fine di anticipare l'evoluzione dei fenomeni, formulando proposte utili e percorribili
Raramente valuta scelte ed opportunità in un'ottica di lungo periodo	Valuta scelte ed opportunità in un'ottica di lungo periodo senza una visione chiara dei risultati	Valuta scelte ed opportunità in un'ottica di lungo periodo, prefigurandone i possibili risultati	Valuta scelte ed opportunità in un'ottica di lungo periodo, prefigurandone i risultati e pianificando gli interventi da porre in essere per pervenire al conseguimento degli stessi
Nell'individuazione delle strategie, non valuta le esigenze degli stakeholder	Nell'individuazione delle strategie, valuta le esigenze degli stakeholder solo se sollecitato/sollecitata	Nell'individuazione delle strategie, valuta le esigenze degli stakeholder	Promuove il coinvolgimento degli stakeholder nell'individuazione delle strategie

DIRIGENTI CON INCARICO DI II FASCIA

2. Motivazione e sviluppo risorse

Motivazione e sviluppo risorse: capacità di ascoltare e coinvolgere i collaboratori/collaboratrici per generare impegno e motivazione. Capacità di fare squadra e gestire il clima interno, valorizzando i punti di forza e affrontando costruttivamente le aree di miglioramento per creare reali opportunità di crescita. Capacità di valutare i propri collaboratori/le proprie collaboratrici anche attraverso una significativa differenziazione dei giudizi.			
Fascia bassa	Fascia media	Fascia medio-alta	Fascia alta
Non è disponibile all'ascolto e al confronto	E' disponibile all'ascolto ma non è solito confrontarsi con i/le propri/e collaboratori/collaboratrici	E' disponibile all'ascolto e al confronto ed organizza periodicamente incontri con i/le propri/e collaboratori/collaboratrici	E' disponibile all'ascolto e al confronto. Dà e richiede <i>feed back</i> sulle attività realizzate; coinvolge ed orienta con efficacia i/le propri/e collaboratori/collaboratrici
Non riconosce ambiti di responsabilità ai/alle propri/e collaboratori/collaboratrici	Riconosce solo in parte ambiti di responsabilità ai/alle propri/e collaboratori/collaboratrici lasciando loro poca autonomia nello svolgimento delle attività assegnate	Riconosce ambiti di responsabilità ai/alle propri/e collaboratori/collaboratrici lasciando loro l'autonomia e le leve necessarie per lo svolgimento delle attività assegnate e valutando di conseguenza i risultati ottenuti	Riconosce ambiti di responsabilità ai/alle propri/e collaboratori/collaboratrici lasciando loro l'autonomia nella conduzione delle attività. Valuta i risultati ottenuti e stimola al miglioramento ed all'innovazione
Non crea un buon clima lavorativo; non gestisce il conflitto ma tende ad ignorarlo	Si adopera per creare un buon clima lavorativo ma non riesce a gestire i conflitti nel gruppo	Sa creare un buon clima lavorativo e gestisce con successo i conflitti nel gruppo	Sa creare un buon clima lavorativo, gestisce con successo i conflitti nel gruppo e ne previene l'insorgenza
Valuta i/le propri/e collaboratori/collaboratrici con superficialità e senza alcuna differenziazione dei giudizi sulle relative performance; non dà <i>feed back</i> sulle attività realizzate	Valuta i/le propri/e collaboratori/collaboratrici con sufficiente accuratezza, dà <i>feed back</i> sulle attività realizzate ma non individua percorsi formativi e di aggiornamento professionale utili a colmare le eventuali lacune riscontrate e ad accrescere la professionalità posseduta	Valuta i/le propri/e collaboratori/collaboratrici con accuratezza, dà <i>feed back</i> sulle attività realizzate e tenta di individuare percorsi formativi e di aggiornamento professionale utili a colmare le eventuali lacune riscontrate e ad accrescere la professionalità posseduta	Valuta i/le propri/e collaboratori/collaboratrici con accuratezza, differenziando i giudizi sulle relative performance in maniera significativa anche mediante colloqui individuali ; individua i percorsi formativi e di aggiornamento professionale utili a colmare le eventuali lacune riscontrate e ad accrescere la professionalità posseduta

DIRIGENTI CON INCARICO DI II FASCIA

3. Pianificazione e organizzazione

Pianificazione e organizzazione: definire, in coerenza con le necessità interne ed esterne, i piani di sviluppo delle attività, verificando l'allineamento tra il pianificato e il realizzato e distribuendo conseguentemente le risorse (umane, finanziarie e strumentali)			
Fascia bassa	Fascia media	Fascia medio-alta	Fascia alta
Non diffonde tra i/le propri/e collaboratori/collaboratrici il modello di pianificazione ed organizzazione del lavoro secondo le modalità del ciclo della performance (pianificazione, monitoraggio e controllo)	Solo se sollecitato/sollecitata, diffonde tra i/le propri/e collaboratori/collaboratrici il modello di pianificazione ed organizzazione del lavoro secondo le modalità del ciclo della performance (pianificazione, monitoraggio e controllo)	Diffonde tra i/le propri/e collaboratori/collaboratrici il modello di pianificazione ed organizzazione del lavoro secondo le modalità del ciclo della performance (pianificazione, monitoraggio e controllo)	Diffonde tra i/le propri/e collaboratori/collaboratrici il modello di pianificazione ed organizzazione del lavoro secondo le modalità del ciclo della performance (pianificazione, monitoraggio e controllo), tenendo anche conto dei <i>feed back</i> ricevuti
Non definisce piani d'azione in termini di risorse, impegno e tempo per raggiungere gli obiettivi	Definisce piani d'azione in termini di risorse, impegno e tempo per raggiungere gli obiettivi ma non distingue tra le diverse priorità	Definisce piani d'azione in termini di risorse, impegno e tempo per raggiungere gli obiettivi distinguendo tra le diverse priorità	Definisce efficacemente e verifica, anche in maniera integrata con le altre strutture, piani d'azione in termini di risorse, impegno e tempo per raggiungere gli obiettivi, distinguendo tra le diverse priorità
Non gestisce la complessità del contesto organizzativo di competenza e non provvede a una corretta e coerente allocazione delle risorse disponibili (umane, finanziarie e strumentali)	Gestisce la complessità del contesto organizzativo di competenza e si sforza di elaborare modalità operative e/o organizzative che realizzano una corretta e coerente allocazione delle risorse disponibili (umane, finanziarie e strumentali)	Gestisce la complessità del contesto organizzativo di competenza ed elabora modalità operative e/o organizzative che realizzano una corretta e coerente allocazione delle risorse disponibili (umane, finanziarie e strumentali)	Gestisce la complessità del contesto organizzativo di competenza, elabora e adotta modalità operative e/o organizzative che realizzano la migliore allocazione possibile delle risorse disponibili (umane, finanziarie e strumentali)
Non comunica le attività del gruppo e non definisce i ruoli attesi	Comunica e organizza le attività del gruppo ma fatica a definire i ruoli attesi	Comunica ed organizza efficacemente le attività del gruppo e definisce i ruoli attesi	Comunica e organizza efficacemente le attività del gruppo orientandole verso l'obiettivo finale; verifica il rispetto dei ruoli attesi e monitora lo stato di realizzazione delle attività

DIRIGENTI CON INCARICO DI II FASCIA

4.1 Orientamento all'utenza – (Direttori di strutture ad attività diretta¹² e coordinamento tecnico¹³)

Orientamento al cittadino/servizio: Orientare le attività e i risultati verso la soddisfazione dei bisogni reali dell'utenza interna ed esterna e la verifica della stessa.			
Fascia bassa	Fascia media	Fascia medio-alta	Fascia alta
Non si interessa alle esigenze dell'utenza interna/esterna	Si interessa alle esigenze dell'utenza interna/esterna solo se sollecitato/sollecitata	Analizza le esigenze dell'utenza interna/esterna al fine di pervenire a un adeguato livello di soddisfazione della stessa	Analizza le esigenze dell'utenza interna/esterna, pervenendo in breve tempo a un elevato livello di soddisfazione della stessa anche mediante la individuazione di eventuali bisogni inespressi
Non individua tra le priorità i bisogni dell'utenza interna/esterna	Quando necessario dà priorità ai bisogni dell'utenza interna/esterna in seguito ad una esplicita richiesta della stessa o del proprio responsabile.	Tiene conto abitualmente dei bisogni dell'utenza interna/esterna nella individuazione delle priorità di intervento	Tiene conto dei bisogni dell'utenza interna/esterna, orienta i propri comportamenti e quelli dei/delle propri/e colleghi/colleghe e/o collaboratori/ collaboratrici verso una maggiore centralità dell'utente
Agisce secondo una logica di adempimento e non si sforza di raggiungere un risultato di valore per l'utenza interna/esterna	Tende a non agire secondo una logica di adempimento per raggiungere un risultato di valore per l'utenza solo se stimolato o sollecitato/sollecitata	Modifica il modo di agire per raggiungere un risultato di valore per l'utenza interna/esterna	Modifica il modo di agire a seconda del tipo dell'utenza interna/esterna per raggiungere un risultato di valore e orienta i comportamenti del gruppo
Manifesta scarso interesse e non verifica il livello di soddisfazione del cittadino	Non sempre verifica il livello di soddisfazione del cittadino	Verifica abitualmente il livello di soddisfazione del cittadino	Verifica il livello di soddisfazione del cittadino e intraprende azioni volte ad accrescerlo nel caso di malcontento

¹² Avuto riguardo agli atti organizzativi di volta in volta vigenti, con direttiva della Direzione deputata alla gestione del personale saranno individuati gli Uffici rientranti in tale categoria.

¹³ Cfr. nota precedente.

DIRIGENTI CON INCARICO DI II FASCIA

4.2 Orientamento al cambiamento – (Direttori di strutture a prevalente attività indiretta e di coordinamento¹⁴)

Orientamento al cambiamento: orientare i comportamenti per adeguarli all'evoluzione dello scenario di riferimento e cogliere nuove opportunità di sviluppo.			
Fascia bassa	Fascia media	Fascia medio-alta	Fascia alta
Non promuove il cambiamento all'interno del proprio gruppo	Promuove il cambiamento all'interno del proprio gruppo solo se ne percepisce una diretta e immediata utilità	Promuove il cambiamento all'interno del proprio gruppo	Promuove il cambiamento all'interno del proprio gruppo e anche verso altre funzioni
Rifiuta il cambiamento	Ha bisogno di sostegno per adeguarsi al cambiamento e viverlo come fonte di nuove opportunità	Accetta il cambiamento come fonte di nuove opportunità	Concepisce il cambiamento come fonte di nuove opportunità anticipando possibili resistenze
Non coglie i segnali di cambiamento	Coglie e analizza i segnali di cambiamento ma non riesce ad interpretarli e tradurli nel contesto organizzativo	Coglie, analizza e interpreta i segnali di cambiamento valutando la loro traducibilità nel contesto organizzativo	Coglie, analizza e interpreta i segnali di cambiamento valutando la loro traducibilità nel contesto organizzativo in maniera integrata anche con altre funzioni
Non riesce a dare applicazione agli interventi di riorganizzazione e non ne comprende <i>ratio</i> e finalità	Applica gli interventi di riorganizzazione solo se sollecitato/sollecitata e ne comprende <i>ratio</i> e finalità	Applica con consapevolezza gli interventi di riorganizzazione e ne comunica <i>ratio</i> e finalità al gruppo	Applica con consapevolezza gli interventi di riorganizzazione, ne comunica <i>ratio</i> e finalità al gruppo e ne verifica anche la realizzazione

¹⁴ Avuto riguardo agli atti organizzativi di volta in volta vigenti, con direttiva della Direzione deputata alla gestione del personale saranno individuati gli Uffici rientranti in tale categoria.

I-II AREA FUNZIONALE

1. Orientamento ai risultati

Orientamento ai risultati: indirizzare costantemente la propria attività al conseguimento degli obiettivi previsti, fornendo un livello di prestazione adeguato alla natura e all'importanza degli stessi.			
Fascia bassa	Fascia media	Fascia medio-alta	Fascia alta
Non reagisce agli input interni ed esterni e non individua priorità ed eventuali urgenze	Non sempre reagisce agli input interni ed esterni in base alle urgenze del momento per definire correttamente le priorità	Reagisce agli input interni e esterni in base alle urgenze del momento, definendo correttamente le priorità	Ridefinisce correttamente le priorità anticipando l'insorgenza di eventuali criticità
Non mantiene adeguati <i>standard</i> prestazionali	Mantiene adeguati <i>standard</i> prestazionali solo se sollecitato/sollecitata	Mantiene adeguati <i>standard</i> prestazionali	Raggiunge <i>standard</i> prestazionali superiori alle aspettative
Non rispetta la tempistica prevista per gli attività assegnate	Dimostra attenzione alla tempistica prevista per le attività assegnate solo se sollecitato/sollecitata	Dimostra attenzione alla tempistica prevista per le attività assegnate	Dimostra attenzione alla tempistica prevista per le attività assegnate proponendo eventuali aggiornamenti della stessa
Non utilizza le proprie competenze e la conoscenza dell'organizzazione nell'espletamento delle attività assegnate	Utilizza le proprie competenze e la conoscenza dell'organizzazione nell'espletamento delle attività assegnate solo se sollecitato/sollecitata	Utilizza le proprie competenze e la conoscenza dell'organizzazione nell'espletamento delle attività assegnate con costanza e determinazione	Sviluppa le proprie competenze e amplia la conoscenza dell'organizzazione per raggiungere un alto livello qualitativo nell'espletamento delle attività assegnate

I-II AREA FUNZIONALE

2. Accuratezza e tempestività

Accuratezza e tempestività: Esercitare la propria attività con l'attenzione, la precisione e il rispetto dei tempi richiesti dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato			
Fascia bassa	Fascia media	Fascia medio-alta	Fascia alta
Non si preoccupa di essere preciso, utilizzando un approccio al lavoro spesso superficiale	E' preciso ed attento ai dettagli ma tende a non curarsene in situazioni di urgenza/necessità	È sempre preciso ed attento ai dettagli nello svolgere la propria attività	È sempre preciso e individua ogni dettaglio essenziale nello svolgere la propria attività
Non si pone standard di <i>performance</i>	Tende a darsi standard di <i>performance</i>	Si pone abitualmente standard di <i>performance</i>	Si pone abitualmente standard elevati di <i>performance</i>
Tende a non dare il giusto peso al rispetto di scadenze e tempi richiesti dalla natura del compito assegnato	Dà il giusto peso al rispetto di scadenze e tempi richiesti dalla natura del compito assegnato ma non sempre vi riesce	Rispetta le scadenze e i tempi richiesti dalla natura del compito assegnato	Dimostra non comuni capacità di programmazione dell'attività lavorativa, individuando e rispettando sempre le scadenze e i tempi richiesti dalla natura del compito assegnato
Non monitora le attività e non ha il controllo delle variabili connesse alla natura del compito assegnato	Si sforza di monitorare le attività ma perde di vista le variabili connesse alla natura del compito assegnato	Monitora le attività, tenendo sotto controllo tutte le variabili connesse alla natura del compito assegnato	Monitora le attività, tenendo sotto controllo tutte le diverse variabili connesse alla natura del compito assegnato, valutando opportuni correttivi

I-II AREA FUNZIONALE

3. Flessibilità

Flessibilità: Adattare la propria attività in funzione delle mutevoli caratteristiche del contesto anche rispetto a eventi non previsti e non ordinari, allo scopo di cogliere opportunità e di raggiungere l'obiettivo prefissato			
Fascia bassa	Fascia media	Fascia medio-alta	Fascia alta
Non accetta i cambiamenti come fonti di nuove opportunità	Si sforza di accettare i cambiamenti come fonti di nuove opportunità	Accetta i cambiamenti come fonti di nuove opportunità	Si attiva per proporre utili cambiamenti al proprio contesto
Non adatta le modalità di svolgimento del proprio lavoro alla dinamicità del contesto	Adatta le modalità di svolgimento del proprio lavoro alla dinamicità del contesto solo se sollecitato/sollecitata	Tende ad adattare le modalità di svolgimento del proprio lavoro alla dinamicità del contesto anche se non sollecitato/sollecitata	Adatta regolarmente le modalità di svolgimento del proprio lavoro alla dinamicità del contesto anche se non sollecitato/sollecitata
Non fornisce il proprio contributo su attività non di stretta competenza nell'ambito della struttura	Nell'ambito della struttura ha difficoltà a fornire il proprio contributo su attività non di stretta competenza	Nell'ambito della struttura non ha problemi a fornire il proprio contributo su attività non di stretta competenza	Fornisce abitualmente il proprio contributo su attività non di stretta competenza

I-II AREA FUNZIONALE

4. Gestione della relazione

Gestione della relazione: capacità di entrare in relazione con colleghi/colleghe e/o altri interlocutori in modo proficuo instaurando rapporti di collaborazione costruttivi e assicurando lo scambio delle informazioni			
Fascia bassa	Fascia media	Fascia medio-alta	Fascia alta
Non favorisce lo scambio di informazioni	Favorisce lo scambio di informazioni solo se sollecitato/sollecitata	Favorisce lo scambio di informazioni	Garantisce costantemente lo scambio di informazioni
È restio a collaborare con i/le colleghi/colleghe e quando interagisce con gli altri spesso genera incomprensioni o malumori	Collabora con i/le colleghi/colleghe solo se sollecitato/sollecitata	Collabora abitualmente con i/le colleghi/colleghe	Collabora abitualmente e proficuamente con i/le colleghi/colleghe
Non si preoccupa di curare le relazioni con i/le colleghi/colleghe, mostrando chiusura al dialogo	Cura con molta difficoltà le relazioni con i/le colleghi/colleghe	Mantiene adeguate relazioni con i/le colleghi/colleghe	Crea positive relazioni con i/le colleghi/colleghe

III AREA FUNZIONALE

1. Orientamento ai risultati

Orientamento ai risultati: indirizzare costantemente la propria attività al conseguimento degli obiettivi previsti, fornendo un livello di prestazione adeguato alla natura e all'importanza degli stessi.			
Fascia bassa	Fascia media	Fascia medio-alta	Fascia alta
Non reagisce agli input interni ed esterni e non individua priorità ed eventuali urgenze	Non sempre reagisce agli input interni ed esterni in base alle urgenze del momento per definire correttamente le priorità	Reagisce agli input interni e esterni in base alle urgenze del momento, definendo correttamente le priorità	Ridefinisce correttamente le priorità anticipando l'insorgenza di eventuali criticità
Non mantiene adeguati <i>standard</i> prestazionali	Mantiene adeguati <i>standard</i> prestazionali solo se sollecitato/sollecitata	Mantiene adeguati <i>standard</i> prestazionali anche in contesti difficili o in carenza di risorse e informazioni	Raggiunge <i>standard</i> prestazionali superiori alle aspettative anche in contesti difficili o in carenza di risorse e informazioni
Non rispetta la tempistica prevista per le attività assegnate	Dimostra attenzione alla tempistica prevista per le attività assegnate solo se sollecitato/sollecitata	Dimostra attenzione alla tempistica prevista per le attività assegnate	Dimostra attenzione alla tempistica prevista per le attività assegnate segnalando i necessari aggiornamenti della stessa in ragione del mutamento del contesto di riferimento e stimolando in tal senso anche i/le propri/e colleghi/colleghe
Non utilizza le proprie competenze e la conoscenza dell'organizzazione nell'espletamento delle attività assegnate	Utilizza le proprie competenze e la conoscenza dell'organizzazione nell'espletamento delle attività assegnate solo se sollecitato/sollecitata	Utilizza le proprie competenze e la conoscenza dell'organizzazione nell'espletamento delle attività assegnate con costanza e determinazione	Sviluppa le proprie competenze e amplia la conoscenza dell'organizzazione per raggiungere un alto livello qualitativo nell'espletamento delle attività assegnate

III AREA FUNZIONALE

2. Analisi e soluzione dei problemi

Analisi e soluzione dei problemi: Contestualizzare i problemi e/o le situazioni complesse e ricercare le soluzioni più idonee scegliendo tra le alternative possibili			
Fascia bassa	Fascia media	Fascia medio-alta	Fascia alta
Non analizza i problemi	Analizza i problemi e ne individua le possibili cause solo se sollecitato/sollecitata	Analizza i problemi e ne individua le possibili cause	Analizza rapidamente i problemi e ne individua le possibili cause coinvolgendo i propri colleghi
Non propone alternative percorribili per la soluzione dei problemi	Propone alternative plausibili per la soluzione del problema solo se sollecitato/sollecitata	Propone tempestivamente più alternative plausibili per la soluzione del problema	Propone tempestivamente più alternative plausibili per la soluzione del problema individuando la più efficace
Non realizza la soluzione individuata	Realizza la soluzione individuata solo se sollecitato/sollecitata	Realizza rapidamente la soluzione individuata	Realizza rapidamente la soluzione individuata e ne promuove la diffusione
Non rileva le criticità che rendono difficile realizzare la soluzione adottata	Evidenzia le criticità che rendono difficile la realizzazione della soluzione adottata solo se sollecitato/sollecitata	Evidenzia rapidamente le criticità che rendono difficile la realizzazione della soluzione adottata	Evidenzia rapidamente le criticità che rendono difficile la realizzazione della soluzione adottata e identifica le possibili azioni correttive

III AREA FUNZIONALE

3. Flessibilità

Flessibilità: Adattare la propria attività in funzione delle mutevoli caratteristiche del contesto anche rispetto a eventi non previsti e non ordinari, allo scopo di cogliere opportunità e di raggiungere l'obiettivo prefissato			
Fascia bassa	Fascia media	Fascia medio-alta	Fascia alta
Non accetta i cambiamenti come fonti di nuove opportunità	Si sforza di accettare i cambiamenti come fonti di nuove opportunità	Accetta i cambiamenti come fonti di nuove opportunità	Si attiva per proporre cambiamenti al proprio contesto in considerazione dell'obiettivo da raggiungere
Non adatta le modalità di svolgimento del proprio lavoro alla dinamicità del contesto	Adatta le modalità di svolgimento del proprio lavoro alla dinamicità del contesto solo se sollecitato/sollecitata	Adatta autonomamente le modalità di svolgimento del proprio lavoro alla dinamicità del contesto	Adatta autonomamente le modalità di svolgimento del proprio lavoro alla dinamicità del contesto coinvolgendo anche i/le propri/e colleghi/colleghe e/o collaboratori/collaboratrici
Non fornisce il proprio contributo su attività non di stretta competenza nell'ambito della struttura	Nell'ambito della struttura fornisce il proprio contributo su attività non di stretta competenza solo se sollecitato/sollecitata dal/dalla proprio/a responsabile	Nell'ambito della struttura non ha problemi a fornire il proprio contributo su attività non di stretta competenza	Fornisce sollecitamente il proprio contributo su attività non di stretta competenza

III AREA FUNZIONALE

4. Gestione della relazione

Gestione della relazione: capacità di entrare in relazione con colleghi/colleghe e/o altri interlocutori in modo proficuo istaurando rapporti di collaborazione costruttivi e assicurando lo scambio delle informazioni			
Fascia bassa	Fascia media	Fascia medio-alta	Fascia alta
Non favorisce lo scambio di informazioni	Favorisce lo scambio di informazioni solo se sollecitato/sollecitata	Favorisce lo scambio di informazioni	Garantisce costantemente lo scambio di informazioni
È restio a collaborare con i/le colleghi/colleghe e quando interagisce con gli altri spesso genera incomprensioni o malumori	Collabora con i/le colleghi/colleghe e gestisce in modo adeguato le interazioni con i diversi interlocutori	Collabora con i/le colleghi/colleghe e gestisce in modo efficace le interazioni con i diversi interlocutori anche in situazioni critiche o conflittuali	Promuove il lavoro di squadra e grazie alle proprie spiccate capacità previene le criticità nel rapporto con i diversi interlocutori
Non si preoccupa di curare le relazioni con colleghi/colleghe e/o altri interlocutori, mostrando chiusura al dialogo	Cura le relazioni con colleghi/colleghe e/o altri interlocutori solo se sollecitato/sollecitata	Cura le relazioni con colleghi/colleghe e/o altri interlocutori, mostrandosi disponibile al dialogo	Presta particolare attenzione alla cura delle relazioni con colleghi/colleghe e/o altri interlocutori

TTITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA E IDR

1. Orientamento ai risultati

Orientamento ai risultati: indirizzare costantemente la propria attività al conseguimento degli obiettivi previsti, fornendo un livello di prestazione adeguato alla natura e all'importanza degli stessi.			
Fascia bassa	Fascia media	Fascia medio-alta	Fascia alta
Non reagisce agli <i>input</i> interni ed esterni e non individua priorità ed eventuali urgenze	Non sempre reagisce agli <i>input</i> interni ed esterni in base alle urgenze del momento per definire correttamente le priorità	Reagisce agli <i>input</i> interni e esterni in base alle urgenze del momento, definendo correttamente le priorità	Ridefinisce correttamente le priorità anticipando l'insorgenza di eventuali criticità
Non mantiene adeguati <i>standard</i> prestazionali	Mantiene adeguati <i>standard</i> prestazionali solo se sollecitato/sollecitata	Mantiene adeguati <i>standard</i> prestazionali anche in contesti difficili o in carenza di risorse e informazioni	Raggiunge <i>standard</i> prestazionali superiori alle aspettative anche in contesti difficili o in carenza di risorse e informazioni
Non rispetta la tempistica prevista per le attività assegnate	Dimostra attenzione alla tempistica prevista per le attività assegnate solo se sollecitato/sollecitata	Dimostra attenzione alla tempistica prevista per le attività assegnate	Dimostra attenzione alla tempistica prevista per le attività assegnate adottando i necessari aggiornamenti della stessa anche in ragione del mutamento del contesto di riferimento e stimolando in tal senso anche i/le propri/e collaboratori/collaboratrici
Non utilizza le proprie competenze e la conoscenza dell'organizzazione nell'espletamento delle attività assegnate	Utilizza le proprie competenze e la conoscenza dell'organizzazione nell'espletamento delle attività assegnate solo se sollecitato/sollecitata	Utilizza le proprie competenze e la conoscenza dell'organizzazione nell'espletamento delle attività assegnate con costanza e determinazione	Sviluppa le proprie competenze e amplia la conoscenza dell'organizzazione per raggiungere un alto livello qualitativo nell'espletamento delle attività assegnate

TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA E IDR

2. Capacità decisionale

Capacità decisionale: Scegliere, nell'ambito delle proprie responsabilità, tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità e tempestività anche in condizione di incertezza e complessità e valutando le conseguenze.

Fascia bassa	Fascia media	Fascia medio-alta	Fascia alta
Non prende decisioni di fronte ai problemi	Si sforza di decidere anche di fronte ai problemi ma ricerca il consenso del proprio responsabile per dividerne l'impatto	Prende decisioni di fronte ai problemi valutandone i possibili impatti	Elabora e prende decisioni di fronte a problemi anche complessi e con rilevante impatto organizzativo
Non decide in autonomia	Si sforza di decidere in autonomia	Decide in autonomia	Decide in autonomia e nel rispetto dei tempi
Rifugge la responsabilità delle proprie scelte quando queste sono poco efficaci	Tende a distribuire la responsabilità delle proprie scelte poco efficaci ad eventi esterni o altri/e colleghi/colleghe	Si assume la responsabilità delle proprie scelte	Si assume la responsabilità delle proprie scelte e favorisce la diffusione della cultura della responsabilità nel gruppo
Se pressato da tempi ristretti fatica a valutare e decidere tra più alternative	Se pressato da tempi ristretti valuta e decide tra più alternative ricorrendo frequentemente al supporto del/della proprio/a responsabile	Riesce a valutare e decidere tra più alternative anche se pressato da tempi ristretti	Riesce a valutare e decidere tra più alternative anche in condizioni di <i>stress</i> e di incompletezza delle informazioni necessarie

TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA E IDR

3. Flessibilità

Flessibilità: Adattare la propria attività in funzione delle mutevoli caratteristiche del contesto anche rispetto a eventi non previsti e non ordinari, allo scopo di cogliere opportunità e di raggiungere l'obiettivo prefissato			
Fascia bassa	Fascia media	Fascia medio-alta	Fascia alta
Non accetta i cambiamenti come fonti di nuove opportunità	Si sforza di accettare i cambiamenti come fonti di nuove opportunità	Interpreta i cambiamenti come fonti di nuove opportunità	Adotta cambiamenti al proprio contesto in considerazione dell'obiettivo da raggiungere
Organizza il proprio tempo senza tenere conto delle esigenze dell'amministrazione	Organizza il proprio tempo in funzione delle esigenze dell'amministrazione solo se sollecitato/sollecitata	Organizza il proprio tempo in funzione delle esigenze dell'amministrazione	Organizza il proprio tempo in funzione delle esigenze dell'amministrazione anche a fronte dell'insorgenza di attività ed eventi non prevedibili
Non adatta le modalità di svolgimento del proprio lavoro alla dinamicità del contesto	Adatta le modalità di svolgimento del proprio lavoro alla dinamicità del contesto solo se sollecitato/sollecitata	Adatta autonomamente le modalità di svolgimento del proprio lavoro alla dinamicità del contesto	Adatta le modalità di svolgimento del proprio lavoro alla dinamicità del contesto coinvolgendo anche i/le propri/e collaboratori/collaboratrici
Non fornisce il proprio contributo su attività non di stretta competenza nell'ambito della struttura	Nell'ambito della struttura fornisce il proprio contributo su attività non di stretta competenza solo se sollecitato/sollecitata dal/dalla proprio/a responsabile	Nell'ambito della struttura fornisce il proprio contributo su attività non di stretta competenza	Si propone e fornisce sollecitamente il proprio contributo su attività non di stretta competenza

TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA E IDR

4. Gestione della relazione

Gestione della relazione: capacità di entrare in relazione con colleghi/colleghe e/o altri interlocutori in modo proficuo instaurando rapporti di collaborazione costruttivi e assicurando lo scambio delle informazioni			
Fascia bassa	Fascia media	Fascia medio-alta	Fascia alta
Non favorisce lo scambio di informazioni	Favorisce lo scambio di informazioni solo se sollecitato/sollecitata	Favorisce lo scambio di informazioni in quanto utile leva gestionale	Garantisce costantemente lo scambio di informazioni
È restio a collaborare con i/le colleghi/colleghe e quando interagisce con altri spesso genera incomprensioni o malumori	Collabora con i/le colleghi/colleghe e gestisce in modo adeguato le interazioni con i diversi interlocutori	Collabora con i/le colleghi/colleghe e gestisce in modo efficace le interazioni con i diversi interlocutori anche in situazioni critiche o conflittuali	Promuove il lavoro di squadra e grazie alle proprie spiccate capacità previene le criticità nel rapporto con i diversi interlocutori
Non si preoccupa di curare le relazioni con i/le colleghi/colleghe e/o altri interlocutori, mostrando chiusura al dialogo	Cura le relazioni con i/le colleghi/colleghe e/o altri interlocutori solo se sollecitato/sollecitata	Instaura positive relazioni con i/le colleghi/colleghe e/o altri interlocutori	Diffonde la cultura del dialogo dimostrando spiccata attenzione alla cura delle relazioni con colleghi/altri interlocutori