



Agenzia per la Coesione Territoriale

Sistema di valutazione della performance
individuale dei dirigenti e del personale non
dirigenziale

INDICE

Premessa	pag. 3
1. Sistema di valutazione della performance individuale dei dirigenti	pag. 6
1.1 <i>Obiettivi, oggetto, arco temporale della valutazione</i>	pag. 6
1.2 <i>Soggetti</i>	pag. 6
1.3 <i>Valutazione della performance operativa</i>	pag. 7
1.4 <i>Valutazione della performance di ruolo</i>	pag. 8
1.5 <i>Valutazione complessiva della performance individuale</i>	pag. 9
1.6 <i>Processo di valutazione</i>	pag. 9
1.7 <i>Incarichi ad interim ed altri casi particolari</i>	pag.10
2. Il Sistema di valutazione del personale non dirigenziale	pag.11
2.1 <i>I destinatari della valutazione</i>	pag.11
2.2 <i>Le componenti del sistema di valutazione</i>	pag.11
2.3 <i>Punteggio relativo alla valutazione delle prestazioni</i>	pag.11
2.4 <i>Punteggio relativo alla valutazione del comportamento organizzativo</i>	pag.11
2.5 <i>Punteggio complessivo</i>	pag.12
2.6 <i>Processo di valutazione</i>	pag.13
3. Regime transitorio	pag.13
4. Allegato A comportamenti organizzativi correlati alla funzione dirigenziale	pag.14
<i>Capacità di gestione delle risorse umane</i>	pag.14
<i>Capacità realizzative ed organizzative</i>	pag.14
<i>Competenze tecnico-professionali</i>	pag.14
<i>Capacità relazionali e di servizio</i>	pag.15
<i>Capacità di innovazione e gestione del cambiamento</i>	pag.15
5. Allegato B comportamenti organizzativi del personale non dirigenziale	pag.16

Premessa

Prima di approfondire il sistema di valutazione della performance individuale sembra opportuno collocarlo all'interno della Riforma della Pubblica Amministrazione delineata dalla Legge 15/09.

Il Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 di "Attuazione della Legge 15/09 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni", prevede che le Amministrazioni Pubbliche adottino con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della performance attraverso il quale valutare annualmente la performance organizzativa e individuale.

Tale Sistema è collocato all'interno di un più ampio processo chiamato "Ciclo di gestione della performance", un impianto metodologico finalizzato a dotare le amministrazioni pubbliche di un concreto strumento di organizzazione del lavoro in un'ottica di miglioramento continuo della performance e dei servizi resi al pubblico.

Il Ciclo di gestione della performance è costituito dalle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Appare evidente che il "Ciclo di gestione della performance" debba discendere da una programmazione strategica che definisca, attraverso un processo a cascata, gli indirizzi e gli obiettivi strategici e operativi, i rispettivi indicatori e i valori attesi di risultato su cui si baserà poi la misurazione e la valutazione della performance. Questo documento programmatico per l'Agenzia della coesione territoriale è, ai sensi dell'art. 5, c. 2, dello Statuto, la Convenzione sottoscritta con la Presidenza del Consiglio dei Ministri che definisce il Piano triennale dell'Agenzia e regola, per il periodo 1 gennaio 2015 – 31 dicembre 2017, i rapporti tra l'Autorità Politica delegata e il Direttore Generale, nel rispetto delle disposizioni dettate dall'articolo 8, comma 4, lett. e) del decreto legislativo 30 luglio 1999 n.300.

Piano triennale 2016 – 2018 dell'Agenzia della coesione territoriale

Il "Piano triennale degli obiettivi", che l'amministrazione deve redigere, in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, entro il 31 gennaio di ogni anno è redatto ai sensi dell'articolo 5, comma 2, dello Statuto. Il Piano 2016 – 2018, primo aggiornamento annuale del Piano 2015-2017, ha acquisito nel corso del mese maggio 2016 il

parere favorevole del Comitato direttivo e, in coerenza e continuità con il Piano 2015-2017, illustra gli obiettivi, i risultati attesi, l'entità e le modalità dei finanziamenti da accordare all'Agenzia stessa, le strategie per il miglioramento dei servizi, le modalità di verifica dei risultati di gestione, le informazioni inerenti l'organizzazione, i processi e l'uso delle risorse.

In particolare, nel capitolo 3 "Obiettivi e risultati attesi", sono illustrati gli obiettivi strategici del prossimo triennio con i quali si dà attuazione al mandato dell'Agenzia, attraverso le attività che si svilupperanno nell'arco temporale considerato, unitamente ai risultati che si prevede di conseguire e l'indicazione di target specifici da raggiungere al 31 dicembre 2016.

Si sottolinea che per l'Agenzia il Piano Triennale rappresenta il principale strumento di assunzione delle responsabilità attribuite dalla legge e al tempo stesso l'occasione di presentare strategie e attività ai soggetti coinvolti nelle politiche per lo sviluppo e la coesione territoriale, con i quali l'Agenzia intende intraprendere un percorso di condivisione delle stesse, affinché possano rafforzarsi nel quotidiano confronto e scambio tra le differenti realtà, nazionali, regionali e locali, istituzionali e non, per il perseguimento dei principali obiettivi legati allo sviluppo del Paese.

Il Piano definisce in termini operativi gli indirizzi del Presidente del Consiglio dei Ministri, sviluppati per obiettivi e azioni condivisi degli organi collegiali dell'Agenzia, con la sua dirigenza e tutti i collaboratori.

Obiettivi della valutazione

Oltre a quanto già argomentato nella premessa, occorre mettere in evidenza che le finalità della valutazione sono molteplici, sebbene sostanzialmente legate da un unico filo conduttore: il miglioramento. La valutazione è infatti finalizzata a:

- Favorire la crescita professionale delle persone, attraverso l'individuazione dei propri punti di forza e di debolezza;
- Migliorare la performance complessiva, anche con il supporto di specifici interventi formativi;
- Sviluppare nei responsabili la capacità di azioni finalizzate allo sviluppo professionale dei collaboratori;
- Valorizzare il ruolo e il contributo di ciascun dipendente;
- Facilitare il confronto e il dialogo fra responsabili e collaboratori;
- Migliorare il clima organizzativo attraverso la condivisione e il lavoro di gruppo;
- Sostituire la logica dell'adempimento con una cultura gestionale basata su obiettivi e risultati;
- Responsabilizzare a tutti i livelli;
- Garantire il riconoscimento del merito e dell'impegno individuale e/o di gruppo;
- Correlare l'erogazione di compensi economici all'effettiva prestazione e al miglioramento qualitativo e quantitativo dei servizi.

A quanto sopra esposto si aggiunga l'importanza valoriale che l'Agenzia attribuisce al sistema di valutazione della performance al fine di consolidare i principi a fondamento del modello organizzativo implementato che, come già evidenziato nel Piano triennale più volte citato, sono riconducibili a due caratteristiche innovative:

- Il superamento della tradizionale distinzione organizzativa degli Uffici per fonte di finanziamento. Nel nuovo assetto di cui sarà dotata l'Agenzia, si prediligerà una visione effettivamente unitaria della programmazione che avrà come focus il singolo territorio regionale o il tema prioritario trasversale così da facilitarne la *governance*, la sorveglianza nonché il monitoraggio strategico utile ad orientare le scelte ed individuare soluzioni concrete e tempestive a criticità che potrebbero presentarsi.
- Una dinamica gestione a matrice che attiva in modo sinergico gli Uffici delle due Aree. Questo prevede una costante interrelazione tra gli Uffici di cui si compongono le due Aree, facilitata e favorita dagli Uffici in staff al Direttore Generale, che comporterà un più strategico approccio rispetto a temi, programmi e progetti, prediligendo una visione sistemica rispetto alle procedure e alle modalità attuative.

1) Sistema di valutazione della performance individuale dei dirigenti

1.1. Obiettivi, oggetto, arco temporale della valutazione

Il sistema di valutazione della performance individuale dei responsabili, presso l'Agencia per la Coesione Territoriale persegue i seguenti obiettivi:

- allineare l'azione dirigenziale alle strategie dell'Agencia;
- favorire il miglioramento nel tempo dei risultati dell'Agencia e dei risultati individuali;
- sviluppare l'orientamento al risultato;
- costituire la base per erogare le componenti retributive correlate alla performance individuale.

Oggetto della valutazione è la performance individuale di ciascun dirigente nell'ambito dell'incarico dirigenziale conferito. A tal fine, sono presi in considerazione due specifici oggetti di valutazione:

- Performance operativa: i risultati ottenuti dalla struttura di diretta responsabilità valutati con riferimento agli obiettivi assegnati con riferimento al Piano Triennale dell'Agencia;
- Performance di ruolo: i comportamenti organizzativi dimostrati in relazione alle attese di ruolo.

L'arco temporale della valutazione della performance individuale coincide con l'anno solare (1/1-31/12). Requisito necessario per essere valutati è lo svolgimento di almeno 60 giornate di lavoro effettivo durante l'anno di riferimento.

1.2. Soggetti

Sono valutati, nell'ambito del presente sistema di valutazione:

- i direttori di area, con incarico dirigenziale di livello generale;
- i dirigenti degli uffici di staff con incarico dirigenziale di livello non generale, che operano in staff al Direttore generale dell'Agencia;
- i dirigenti degli uffici di livello dirigenziale non generale, costituiti nell'ambito delle aree.

I direttori di area sono valutati dal Direttore generale dell'Agencia con il supporto dell'Organismo indipendente di valutazione.

I dirigenti degli uffici di staff sono valutati dal Direttore generale dell'Agencia.

I dirigenti degli uffici costituiti all'interno delle aree sono valutati dal rispettivo direttore di area.

Al fine di verificare il grado di omogeneità dei criteri di valutazione utilizzati e, ove necessario, di rivedere la pre-valutazione effettuata, prima di procedere alla valutazione finale, le risultanze

complessive della valutazione dei dirigenti degli uffici sono oggetto di una riunione dei direttori di area con il Direttore generale dell’Agenzia, convocata e coordinata da quest’ultimo. Alla riunione partecipa anche l’Organismo Indipendente di Valutazione.

1.3 Valutazione della performance operativa

La performance operativa del dirigente è valutata sulla base dei risultati della struttura di cui egli è responsabile, in relazione:

- ad obiettivi operativi, connessi all’attuazione delle strategie generali di Agenzia;
- ad obiettivi economici e gestionali correlati all’andamento corrente delle strutture, alla loro funzionalità ed economicità (quali ad esempio, obiettivi di qualità e quantità dei servizi erogati, obiettivi di avanzamento dei progetti, obiettivi di efficienza e di costo).

La definizione ed assegnazione degli obiettivi per ciascun dirigente, deve avvenire in tempi coerenti con l’esigenza di assicurare, secondo predefinite linee strategiche e programmatiche, la gestione delle strutture di cui è affidata la responsabilità.

All’assegnazione annuale degli obiettivi alle aree ed agli uffici di staff provvede il Direttore generale dell’Agenzia, entro il mese di febbraio di ciascun anno, sulla base della proposta di piano triennale presentata al Presidente del Consiglio dei Ministri, ai sensi dell’articolo 5, comma 2 dello Statuto dell’Agenzia. A tal fine, nell’atto di assegnazione gli obiettivi del piano triennale potranno essere specificati, puntualizzati od integrati, per esigenze di maggiore chiarificazione degli stessi nonché per realizzare il miglior allineamento tra pianificazione strategica e gestione.

I direttori di area, a seguito dell’assegnazione disposta dal Direttore generale dell’Agenzia ed entro il successivo mese di marzo, provvedono all’assegnazione annuale degli obiettivi agli uffici delle rispettive aree, informandone lo stesso Direttore generale dell’Agenzia. Essi possono ulteriormente specificare e precisare gli obiettivi di area.

In caso di modifiche significative degli obiettivi individuati nella fase di predisposizione del Piano triennale rispetto al Piano finale riportato in Convenzione, gli obiettivi assegnati potranno essere rimodulati in coerenza con la Convenzione stessa. Ferma la coerenza con la convenzione, con il piano triennale e con le linee strategiche dell’Agenzia, la rimodulazione potrà altresì essere effettuata in corso d’anno (e comunque non oltre il 30 novembre) a seguito di nuovi indirizzi dell’autorità politica e qualora sia comunque necessario per dare più efficace attuazione ad indirizzi già impartiti o per oggettivi mutamenti nelle condizioni di contesto. Le rimodulazioni degli obiettivi sono effettuate dal soggetto che ha assegnato gli obiettivi a inizio periodo (Direttore generale dell’Agenzia o Direttori di area, a seconda dei casi). I Direttori di Area informano preventivamente il Direttore generale dell’Agenzia delle rimodulazioni concernenti gli obiettivi da essi assegnati.

Gli obiettivi assegnati devono avere le seguenti caratteristiche:

- devono essere collegati alle attività del valutato e da questi concretamente influenzabili;

- devono essere misurabili o formulati in modo tale da consentire - a fine periodo - di stabilire oggettivamente il loro livello di conseguimento; a tal fine, vanno indicati standard, target di conseguimento o altri elementi di riferimento atti comunque a consentire l'oggettiva rendicontazione dei risultati;
- devono essere tutti obiettivi rilevanti, il che giustifica l'assenza di un fattore di ponderazione degli stessi.

La valutazione del grado di conseguimento di ciascun obiettivo assegnato, è espressa mediante una percentuale di conseguimento variabile dal valore minimo 0 (obiettivo non conseguito) al valore massimo 120% (obiettivo conseguito oltre le attese con risultati eccellenti).

La valutazione individuale della performance operativa di ciascun dirigente è ottenuta come "media aritmetica semplice" delle percentuali di conseguimento attribuite a ciascun risultato/obiettivo.

1.4 Valutazione della performance di ruolo

La performance ruolo del dirigente è valutata sulla base dei comportamenti organizzativi dimostrati in relazione ai comportamenti richiesti per svolgere efficacemente la funzione dirigenziale (capacità manageriali e tecniche).

I comportamenti organizzativi che evidenziano capacità manageriale e tecnica, sono individuati nell'allegato A.

In sede di assegnazione annuale degli obiettivi (si veda al riguardo § 1.3) e con il medesimo atto più sopra indicato, detti comportamenti organizzativi potranno essere oggetto di ulteriori specifiche nonché di integrazioni, sulla base delle linee di pianificazione strategica e delle esigenze di innovazione organizzativa.

Tutti i comportamenti organizzativi sono comunque suscettibili di modifiche in relazione ai mutamenti del contesto di riferimento. Dette modifiche sono adottate con atto del Direttore generale dell'Agenzia, contestualmente all'atto di assegnazione degli obiettivi di cui al § 1.3.

Per valutare la performance di ruolo, si utilizzerà, per ciascun comportamento organizzativo, la seguente scala di punteggi e relativi giudizi sintetici:

- 1: incoerenti, richiesto miglioramento significativo;
- 2: coerenti, ma in modo incostante; richiesto miglioramento;
- 3: generalmente coerenti, con margini di miglioramento;
- 4: sempre coerenti rispetto alle attese;
- 5: sempre coerenti rispetto alle attese, ad un livello di eccellenza.

Sarà quindi operata la somma dei punteggi ottenuti su ciascun comportamento.

Conseguentemente:

- il punteggio minimo che un dirigente potrà ottenere (punteggio di 1 su tutti i comportamenti organizzativi) sarà pari a 7 (=numero dei comportamenti organizzativi oggetto di valutazione); a tale punteggio minimo corrisponderà un livello di performance di ruolo pari allo 0%;
- il punteggio di 4 su tutti i comportamenti organizzativi, che evidenzia comportamenti nel complesso pienamente coerenti rispetto alle attese, determinerà un punteggio totale di 28 (4 moltiplicato per il numero di comportamenti organizzativi oggetto di valutazione); a tale punteggio di piena e complessiva coerenza corrisponderà un livello di performance di ruolo del 100%.

Su questa base, si può dunque impostare la formula di calcolo del punteggio complessivo sulla performance di ruolo che sarà:

$$\%PR = (\text{SOMMA PUNTEGGI} - 7) / (28 - 7)$$

In cui:

$\%PR$ = Punteggio complessivo sulla performance di ruolo espresso in un valore percentuale

SOMMA PUNTEGGI = Somma dei punteggi ottenuti dal dirigente su ciascun comportamento organizzativo oggetto di valutazione

7 = Punteggio minimo (conseguito quando tutti i comportamenti organizzativi sono valutati al livello 1)

28 = Punteggio corrispondente ad un livello di performance del 100% (conseguiti quando tutti i comportamenti organizzativi sono valutati al livello 4)

1.5 Valutazione complessiva della performance individuale

Il punteggio di valutazione complessiva della performance individuale è ottenuta come media aritmetica semplice del punteggio percentuale sulla performance operativa e del punteggio percentuale sulla performance di ruolo.

La valutazione si intende negativa al di sotto del 50%.

Il collegamento tra valutazione conseguita e retribuzione di risultato è definito dall'ente, nel rispetto delle regole sulle relazioni sindacali.

1.6 Processo di valutazione

Il processo di valutazione è così articolato:

- assegnazione e comunicazione degli obiettivi a inizio periodo;
- almeno un momento di verifica in corso d'anno per monitorare l'andamento degli obiettivi assegnati e per eventuali feedback sui comportamenti organizzativi dimostrati;

- riunione di coordinamento tra Direttore generale dell’Agenzia e Direttori di Area, con la partecipazione dell’Organismo indipendente di valutazione, finalizzata a verificare il grado di omogeneità dei criteri valutativi utilizzati (si veda, su questo punto, quanto già esplicitato al § 1.2);
- valutazione finale;
- comunicazione al valutato della sua valutazione individuale e consegna scheda individuale di valutazione.

A seguito dalla comunicazione della sua scheda individuale, il valutato può inviare le proprie controdeduzioni al valutatore, entro sette giorni dalla comunicazione della valutazione. Nei sette giorni successivi all’incontro con il valutatore per la riformulazione della valutazione, il valutato può inviare le proprie controdeduzioni al Direttore generale dell’Agenzia e all’Organismo Indipendente di Valutazione, per chiedere la riformulazione della valutazione, anche facendosi assistere da persona di sua fiducia.

1.7 Incarichi ad interim ed altri casi particolari

Nel caso di incarichi ad interim (contestuale copertura di posizioni dirigenziali), fermo in ogni caso il minimo di 60 giorni richiesti per la valutazione, il dirigente sarà oggetto di distinte valutazioni per ciascuno degli incarichi attribuiti.

Analogamente, saranno oggetto di distinte valutazioni, i diversi incarichi temporalmente consecutivi, attribuiti in corso d’anno.

Nel caso di copertura della posizione dirigenziale per un periodo inferiore all’anno, si terrà conto - ai fini della valutazione sul conseguimento degli obiettivi - del tempo di “effettiva” copertura della posizione.

2) Il Sistema di valutazione del personale non dirigenziale

2.1 I destinatari della valutazione

Il personale dipendente con qualifica non dirigenziale dell'Agenda.

2.2 Le componenti del sistema di valutazione

La valutazione è effettuata con riguardo a due componenti:

- a) Prestazioni: raggiungimento degli obiettivi assegnati all'unità organizzativa di appartenenza;
- b) Comportamento organizzativo: esprime la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura;

La componente di cui alla lettera a) è direttamente connesso al raggiungimento degli obiettivi del Dirigente responsabile dell'Ufficio di appartenenza.

2.3 Punteggio relativo alla valutazione delle prestazioni

Il sistema si basa sulla valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi individuati in ciascuna unità organizzativa e quindi sull'interesse del dipendente a contribuire al raggiungimento dei risultati del dirigente.

Si ricorda che la valutazione individuale della performance operativa di ciascun dirigente è ottenuta come "media aritmetica semplice" delle percentuali di conseguimento attribuite a ciascun risultato/obiettivo.

2.4 Punteggio relativo alla valutazione del comportamento organizzativo

La valutazione del comportamento organizzativo del personale, in analogia con quanto definito per il sistema di valutazione della performance di ruolo dei Dirigenti, si basa su quattro tipologie di descrittori:

- quelli legati alle capacità realizzative e organizzative;
- quelli legati a competenze tecnico-professionali;
- quelli legati ad aspetti relazionali e di servizio;
- quelli legati a capacità di cambiamento e innovazione;

A ciascun descrittore sono associati cinque livelli di valutazione, che indicano le caratteristiche che occorre possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione.

In coerenza con il sistema di valutazione dei dirigenti si utilizzerà, per ciascun comportamento organizzativo, la seguente scala di punteggi e relativi giudizi sintetici:

- 1: incoerenti, richiesto miglioramento significativo;
- 2: coerenti, ma in modo incostante; richiesto miglioramento;
- 3: generalmente coerenti, con margini di miglioramento;

- 4: sempre coerenti rispetto alle attese;
- 5: sempre coerenti rispetto alle attese, ad un livello di eccellenza.

Sarà quindi operata la somma dei punteggi ottenuti su ciascun comportamento.

Il Punteggio relativo al comportamento organizzativo di ciascun dipendente è pari alla somma dei punteggi ottenuti per ciascuno dei 4 descrittori che a loro volta sottoarticolati in complessivi 10 comportamenti rilevabili.

Sarà quindi operata la somma dei punteggi ottenuti su ciascun comportamento.

Conseguentemente:

- il punteggio minimo che un dipendente potrà ottenere (punteggio di 1 su tutti i comportamenti organizzativi) sarà pari a 10 (=numero dei comportamenti organizzativi oggetto di valutazione); a tale punteggio minimo corrisponderà un livello di performance di ruolo pari allo 0%;
- il punteggio di 4 su tutti i comportamenti organizzativi, che evidenzia comportamenti nel complesso pienamente coerenti rispetto alle attese, determinerà un punteggio totale di 40 (4 moltiplicato per il numero di comportamenti organizzativi oggetto di valutazione). A tale punteggio di piena e complessiva coerenza corrisponderà un livello di performance di ruolo del 100%.

Su questa base, si può dunque impostare la formula di calcolo del punteggio complessivo sulla performance di ruolo che sarà:

$$\%PR = (SOMMA\ PUNTEGGI - 10) / (40 - 10)$$

In cui:

%PR = Punteggio complessivo sulla performance di ruolo espresso in un valore percentuale
SOMMA PUNTEGGI = Somma dei punteggi ottenuti dal dipendente su ciascun comportamento organizzativo oggetto di valutazione

10 = Punteggio minimo (conseguito quando tutti i comportamenti organizzativi sono valutati al livello 1)

40 = Punteggio corrispondente ad un livello di performance del 100% (conseguiti quando tutti i comportamenti organizzativi sono valutati al livello 4)

2.5 Punteggio complessivo

Il punteggio di valutazione complessiva della performance individuale è ottenuta come media aritmetica semplice del punteggio percentuale sulla performance operativa e del punteggio percentuale sulla performance di ruolo.

La valutazione si intende negativa al di sotto del 50%.

Il collegamento tra valutazione conseguita e sistema premiante è definito nel rispetto delle regole sulle relazioni sindacali.

2.6 *Processo di valutazione*

Il processo di valutazione è così articolato:

- informazione e condivisione degli obiettivi del Dirigente referente della struttura di assegnazione a inizio periodo con il personale assegnato;
- almeno un momento di verifica in corso d'anno, tracciato in una breve nota di cui si terrà conto in sede di valutazione, per monitorare l'andamento degli obiettivi dell'ufficio di appartenenza e per eventuali feedback sui comportamenti organizzativi dimostrati e per valorizzare le qualità professionali del valutato;
- valutazione finale;
- riunioni di condivisione tra valutatori, coordinate dall'Ufficio di Staff 2 – Organizzazione, bilancio e personale, per omogeneizzare metri di giudizio e per garantire coerente applicazione del metodo verifica di tutte le valutazioni;
- comunicazione del Dirigente referente al valutato della sua valutazione individuale e consegna scheda individuale di valutazione.

A seguito dalla comunicazione della sua scheda individuale, il valutato può inviare le proprie controdeduzioni al valutatore, entro sette giorni dalla comunicazione della valutazione. Nei sette giorni successivi all'incontro con il valutatore per la riformulazione della valutazione, il valutato può inviare le proprie controdeduzioni al Direttore generale dell'Agenzia e all'Organismo Indipendente di Valutazione, per chiedere la riformulazione della valutazione, anche facendosi assistere da persona di sua fiducia.

3) *Regime transitorio*

Nel 2016, primo anno di applicazione del presente sistema di valutazione, l'assegnazione degli obiettivi sarà effettuata:

- a cura del Direttore generale dell'Agenzia, entro il 31/7/2016;
- a cura dei Direttori di area, entro il 30/9/2016;

La verifica in corso d'anno sarà effettuata entro il 30/11/2016.

Tenuto conto della riforma del Testo unico sul pubblico impiego in atto e della emanazione in corso dei decreti applicativi e delle linee guida relative ad alcuni istituti contrattuali, l'Agenzia avrà cura di armonizzare il Sistema di valutazione della performance individuale oggetto del presente documento alla nuova normativa. In ogni caso, il sistema potrà essere oggetto di revisione sulla base delle esigenze organizzative e degli esiti della sua applicazione.

4) Allegato A comportamenti organizzativi correlati alla funzione dirigenziale

Capacità di gestione delle risorse umane

Creare all'interno della propria struttura un clima organizzativo caratterizzato da coesione del gruppo di lavoro, dinamiche di comunicazione aperte e collaborative, disponibilità e fluidità delle informazioni, soddisfazione e motivazione del personale, chiarezza delle funzioni e degli obiettivi. Curare lo sviluppo delle competenze professionali dei propri collaboratori. Esercitare leadership.

Evidenze comportamentali

- avere collaboratori coinvolti e motivati;
- impostare concrete azioni di sviluppo delle competenze professionali dei propri collaboratori;
- responsabilizzare i propri collaboratori attribuendo con chiarezza compiti e obiettivi;
- risolvere positivamente i conflitti;
- condividere informazioni, programmi ed obiettivi, percorsi realizzativi;
- essere un punto di riferimento autorevole e riconosciuto per i propri collaboratori;
- fissare traguardi collettivi e condivisi, con elevata capacità di coinvolgimento dei propri collaboratori.

Capacità realizzative ed organizzative

Saper organizzare il lavoro proprio e altrui, gestire con efficacia la propria struttura, dimostrare attenzione all'efficienza interna ed agli aspetti organizzativi che consentono elevati livelli di qualità nei servizi prestati.

Evidenze comportamentali

- stabilire standard di lavoro e di qualità dei processi;
- monitorare in modo efficace l'attività progettuale;
- essere affidabile, rispettare tempi e scadenze;
- programmare efficacemente il lavoro e saper prevedere le criticità;
- darsi e dare ai propri collaboratori obiettivi concreti e misurabili;
- risolvere problemi, rimuovere ostacoli, superare difficoltà realizzative;
- far fronte a situazioni nuove e impreviste.

Competenze tecnico-professionali

Padronanza di un corpo di conoscenze ed abilità (giuridiche, tecniche, economiche, ...), capacità di applicarle ad un concreto contesto di lavoro, di svilupparle, aggiornarle, trasferirle e condividerle

Evidenze comportamentali

- essere un punto di riferimento per la soluzione di problemi tecnici complessi;
- contribuire alla crescita professionale di colleghi e collaboratori;
- essere attenti alle novità ed all'evoluzione del proprio ambito di lavoro;
- utilizzare strumenti e tecniche innovative nello svolgimento del proprio lavoro;
- saper utilizzare il proprio know-how tecnico per risolvere problemi complessi.

Capacità relazionali e di servizio

Avere consapevolezza della importanza degli aspetti relazionali sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione, costruire relazioni efficaci sia interne che esterne, dimostrare disponibilità all'ascolto ed alla condivisione, saper comunicare, dimostrare elevata capacità di comprensione dei bisogni nelle relazioni di servizio interne ed esterne.

Evidenze comportamentali

- costruire relazioni positive, proficue ed efficaci sia interne che esterne;
- comunicare con un linguaggio appropriato e comprensibile;
- saper ascoltare e tradurre in risposte concrete le richieste di servizio;
- quando ci sono problemi comuni o questioni che coinvolgono le competenze di più uffici, ricercare ed offrire contributi, con spirito positivo e propensione al lavoro di squadra;
- costituire punto di riferimento indiscusso per gli interlocutori esterni.

Capacità di innovazione e gestione del cambiamento

Contribuire all'attuazione di innovazioni organizzative e tecnologiche, con approccio teso alla soluzione dei problemi ed alla ricerca delle soluzioni più funzionali; proporre nuove soluzioni, combinando concretezza e capacità ideative; avere capacità propositiva e innovativa.

Evidenze comportamentali

- aver realizzato nella propria struttura importanti innovazioni che hanno migliorato il funzionamento;
- coinvolgere colleghi e collaboratori su progetti innovativi e di cambiamento;
- collaborare attivamente alla impostazione di linee strategiche e di programmi innovativi;
- saper gestire ostacoli, resistenze difficoltà e imprevisti;
- attivarsi per cercare contributi esterni ed interni alla realizzazione di cambiamenti e innovazioni.

5) Allegato B comportamenti organizzativi del personale non dirigenziale

Capacità realizzative ed organizzative

Affidabilità: prevede di operare in termini di accuratezza e essenzialità a seconda delle attività specifiche e della natura del compito assegnato.

Tempestività: monitora il fattore tempo, sia quello utilizzato che quello da utilizzare relativamente all'evoluzione dell'organizzazione delle priorità.

Organizzazione del proprio lavoro: utilizza efficacemente il proprio tempo e le altre risorse disponibili per eseguire i compiti previsti e raggiungere i risultati prefissati. Emerge nella ripartizione delle risorse in relazione ai parametri legati all'importanza ed alla urgenza.

Competenze tecnico-professionali

Sviluppo della conoscenza: è consapevole del grado di conoscenze professionali generali e/o specialistiche richieste per lo svolgimento delle mansioni affidate e pone particolare cura al proprio aggiornamento professionale.

Condivisione della conoscenza: offre spontaneamente supporto ed aiuto ai colleghi, tiene costantemente conto delle interrelazioni tra la propria attività e quella degli altri colleghi, agendo di conseguenza.

Analisi e soluzione dei problemi: è in grado di affrontare situazioni critiche e risolvere problemi, proponendo soluzioni ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo.

Capacità relazionali e di servizio

Gestione della comunicazione: è in grado di tenere in considerazione la specificità degli interlocutori ed all'adattare il linguaggio ad essi utilizzando spesso, nel corso dell'esposizione, frasi sintetiche e parole appropriate suscitando nell'utenza (interna e/o esterna) una immagine dell'amministrazione affidabile ed efficiente.

Gestione della relazione: è disponibile ad integrare le proprie energie con quelle degli altri al fine del raggiungimento degli obiettivi anche partecipando alle attività comuni con il confronto e la valorizzazione delle diverse opinioni.

Capacità di innovazione e attitudine al cambiamento

Propensione all'innovazione: è in grado di affrontare attivamente gli eventi anche attraverso la partecipazione con proposte e soluzioni alla realizzazione di cambiamenti e innovazioni. Presuppone l'azione senza sollecito, il fare proposte ed il dare suggerimenti.

Attitudine al cambiamento: è disponibile ad adeguarsi alle esigenze dell'incarico ricoperto, anche in presenza di mutamenti organizzativi dimostrando capacità di lavoro in autonomia nel rispetto dei compiti affidati.