



***IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE DEL PERSONALE DELL'AGENZIA
REGIONALE PER LA PROTEZIONE AMBIENTALE***



Aggiornamento di ottobre 2025

1. Riferimenti normativi

Il presente documento illustra il sistema di valutazione del personale dell'Agenzia Regionale Protezione Ambiente (ARPA) Valle d'Aosta. I riferimenti normativi sono il decreto legislativo 27 ottobre 2009 e successive modificazioni, la legge regionale 23 luglio 2010 n. 22, articoli da 30 a 38 (Capo IV Trasparenza e valutazione della performance) ed i contratti di lavoro vigenti per il personale agenziale.

2. Scopo del sistema di valutazione

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) illustra il processo attraverso il quale l'ARPA mette in correlazione gli atti di programmazione delle attività tecnico-amministrative con la verifica dei relativi risultati. Il sistema di valutazione è in funzione al monitoraggio ed al miglioramento delle capacità e delle competenze professionali, alla valorizzazione del potenziale del personale, al riconoscimento della qualità della prestazione lavorativa individuale ed a garantire il miglior sviluppo del benessere organizzativo.

Le finalità principali del sistema di valutazione del personale sono:

- a) valorizzare il contributo di ogni apporto professionale, tecnico ed umano volto al raggiungimento degli obiettivi della struttura organizzativa e, conseguentemente, agli obiettivi aziendali;
- b) incentivazione: costituire la base di un sistema incentivante per premiare il merito, l'impegno e la produttività di ciascun dipendente;
- c) sviluppo e miglioramento: promuovere il miglioramento continuo della qualità, attualità e completezza dei servizi resi all'utenza;
- d) cambiamento e innovazione: sostenere processi di innovazione organizzativa, che presuppongano anche l'introduzione e la diffusione di nuovi valori e competenze.

Il sistema è quindi finalizzato allo sviluppo delle persone all'interno del proprio contesto lavorativo, al miglioramento del benessere organizzativo mediante il confronto costruttivo tra dipendente e responsabile ed infine al rafforzamento del senso di appartenenza allo specifico gruppo di lavoro e in più generale all'intera realtà dell'Agenzia.

La valutazione del personale dipendente è dunque un momento di comunicazione e di valorizzazione che ha anche un diretto collegamento con il riconoscimento annuale della retribuzione variabile legata alla produttività. Essa è intesa come processo che contribuisce al miglioramento organizzativo, gestionale e qualitativo del lavoro svolto e come sistema operativo attraverso il quale è possibile il coinvolgimento di tutto il personale, rendendo gli stessi informati e partecipi anche dei valori e dei principi dell'organizzazione dell'Agenzia oltre che degli obiettivi annualmente prefissati.

Il processo di valutazione in Agenzia ha origine dal documento contenente gli obiettivi assegnati all'Agenzia, per il tramite del Direttore generale, dalla Giunta regionale ai sensi degli art. 7 e 10 della l.r. 7/2018, nonché degli indirizzi individuati nel Documento di economia e di finanza regionale, eventualmente integrati da ulteriori linee di attività inserite nel Piano triennale del Sistema nazionale per la protezione dell'ambiente (SNPA). Gli obiettivi possono essere anche individuati dalla Direzione agenziale, come, a titolo esemplificativo non esaustivo, nell'ambito dei sistemi di qualità, di sicurezza e dell'accreditamento, recepiti dalla pianificazione triennale contenuta dal Documento di Programmazione Tecnica (DPT) e dalla programmazione annuale del Piano Operativo Annuale

(POA) dell’Agenzia, dalle annualità del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), anche con riferimento al Valore pubblico generato.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) comprende anche modalità di lavoro diverse di quella definita in presenza, come ad esempio, il lavoro agile, come da regolamento agenziale. A tale scopo, il processo di definizione e di assegnazione degli obiettivi deve contemplare la verifica di compatibilità con la modalità di lavoro a distanza e di assenza di sovrapposizioni con gli obiettivi previsti nel contratto di lavoro agile; parimenti i comportamenti organizzativi sono valutati anche nel corso del lavoro agile.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) comprende una clausola valutativa da esercitare annualmente in accordo con le Organizzazioni e le rappresentanze unitarie sindacali.

3. Soggetti valutati

I soggetti valutati sono il Direttore generale, il personale dirigente di ruolo o incaricato ed il personale non dirigente a tempo determinato o determinato di ARPA, compreso il personale operante presso l’Agenzia in posizione di comando o distacco ed il personale somministrato.

Non sono soggetti valutati i dipendenti ARPA che prestano servizio presso altri enti in posizione di comando o distacco.

4. Soggetti valutatori

I soggetti valutatori del Direttore generale, dei dirigenti e del personale non dirigente sono individuati nei successivi artt. 5 e 8.

Qualora nello stesso anno siano presenti più soggetti valutatori per uno stesso soggetto valutato, ciascun valutatore effettua la valutazione relativamente al periodo e all’attività di competenza confrontandosi fra loro.

5. Commissione Indipendente di Valutazione

La Commissione Indipendente di Valutazione regionale (CIV) prevista all’art. 36 della l.r. 22/2010, svolge i seguenti compiti:

- valida e monitora il funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione della performance, della trasparenza e integrità nonché la performance dell’Agenzia,
- propone annualmente la valutazione del Direttore generale alla Giunta regionale;
- effettua il monitoraggio della valutazione sulla performance della dirigenza ai fini dell’attribuzione della retribuzione di risultato,
- controlla la corretta applicazione dei processi di misurazione e valutazione e dell’utilizzo degli strumenti del merito e premio,
- valida la relazione sulla performance.

6. La definizione della performance - principi

In via preliminare, occorre stabilire che il processo di definizione, di misurazione e di valutazione della Performance è contraddistinto dai seguenti principi:

- declinare - ad ogni livello organizzativo - gli obiettivi strategici ed operativi definiti secondo quanto previsto dal paragrafo 2. nei propri documenti di programmazione;
- coinvolgere ogni singolo dipendente nel perseguimento di obiettivi strategici ed operativi agenziali;
- consentire il coordinamento funzionale e trasversale tra i diversi soggetti interessati dagli obiettivi;
- disporre di efficaci strumenti di monitoraggio (in itinere ed ex post) degli obiettivi;
- disporre di strumenti di valutazione terzi e, il più possibile, oggettivi, per il tramite del ricorso alla CIV, laddove previsto dalla normativa vigente.

Come noto, gli obiettivi, cui è correlata la valutazione della Performance del soggetto valutato, devono essere:

- specifici,
- misurabili,
- ripetibili,
- ragionevolmente realizzabili,
- collegati a precise scadenze temporali;
- compatibili con il lavoro agile qualora concesso al soggetto valutato.

E' pertanto essenziale che il processo di definizione, di misurazione e di valutazione della Performance sia adeguatamente oggettivo e trasparente per garantire il buon esito di ciascuna fase affinché il risultato finale e l'esito delle attività messe in atto siano coerenti con la Performance desiderata e, più in generale, con il Valore pubblico generato dal singolo soggetto valutato e, nel suo complesso, dall'Agenzia.

7. La definizione degli obiettivi – le fasi

Il processo di definizione degli obiettivi si articola nelle seguenti fasi:

1. **fase della comunicazione**, da parte del Direttore generale, della cornice in cui si devono inquadrare gli obiettivi interni all'Agenzia, costituita dagli obiettivi assegnati dalla Giunta regionale all'Agenzia, ai sensi degli articoli 10 e 16 della legge regionale 7/2018, nonché dagli indirizzi individuati nel Documento di economia e di finanza regionale, eventualmente integrati da ulteriori linee di attività inserite nel Piano triennale del Sistema nazionale per la protezione dell'ambiente e, infine, dalle ulteriori linee di sviluppo individuate dal Direttore generale nell'ambito del Documento di programmazione triennale (DPT); contestualmente, è stabilita la misura del peso dei comportamenti organizzativi rispetto alla performance complessiva;
2. **fase della proposta degli obiettivi**, preferibilmente da parte dei soggetti valutati, con esplicito riferimento alle attività programmate nel Piano Operativo Annuale (POA), includendo il peso da attribuire a ciascun obiettivo, gli indicatori connessi agli obiettivi e i valori soglia;
3. **fase della negoziazione e della definizione** degli obiettivi, secondo la declinazione prevista al paragrafo 6., tra soggetto valutato e soggetto valutatore;
4. **fase della verifica di coerenza con la cornice di cui al punto 1.** ed eventuale modificazione degli obiettivi se non coerenti;
5. **una o più fasi di monitoraggio;**

6. **fase della comunicazione dell'esito del processo** di verifica da parte dei soggetti valutatori al personale valutato.

Al termine del processo di definizione degli obiettivi, si procede alla declinazione degli stessi nel Piano Integrato di Attività e di Organizzazione (PIAO) nella sezione Performance, laddove previsto dalla normativa vigente.

8. *La definizione degli obiettivi - i soggetti coinvolti*

Nel caso dell'Agenzia, le funzioni di definizione, di misurazione e di valutazione della performance sono svolte:

- dalla **Giunta regionale** per il Direttore generale, a seguito della valutazione comunicata dalla **CIV** che valuta il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati dalla Giunta regionale stessa e che presidia in maniera integrata e sistemica il processo di misurazione e valutazione della performance nel suo complesso;
- dal **Direttore generale** per il Direttore tecnico e il Direttore amministrativo, che valuta gli obiettivi individuali assegnati con il Piano performance; la valutazione è successivamente rimessa al monitoraggio svolto dalla CIV;
- dal **Direttore generale** per il personale dirigente sulla base della relazione del superiore gerarchico del dirigente; la valutazione è successivamente rimessa al monitoraggio svolto dalla CIV;
- dal **Dirigente** per il personale non dirigente, la valutazione è effettuata dal superiore gerarchico.

9. *L'assegnazione degli obiettivi al personale*

Entro il 15 gennaio di ogni anno per il personale dirigente ed entro il 15 febbraio di ogni anno per il personale non dirigente, il soggetto valutatore, identificato al precedente art. 8, anche tenendo conto delle mansioni, delle responsabilità, della categoria e del profilo professionale di ciascuno, procede alla contrattazione e alla definizione con il personale assegnato degli obiettivi individuali e/o di gruppo e/o trasversali. Ad ogni obiettivo è associato almeno un indicatore, finalizzato alla misurazione del grado di conseguimento dell'obiettivo.

Analogamente, il sistema di misurazione della performance deve essere tale da garantire la c.d. "*differenziazione del premio individuale*", affinché le premialità siano coerenti con l'impegno profuso da ciascun soggetto valutato.

Il numero di obiettivi può variare da un minimo di due ad un massimo di quattro; in ogni caso, al fine di favorire l'integrazione organizzativa, deve essere previsto almeno un obiettivo di gruppo. Per il personale dirigente, non sono previsti obiettivi individuali.

Gli obiettivi di gruppo possono coinvolgere indistintamente il personale dirigenziale e il personale non dirigenziale; in ogni caso, l'obiettivo di gruppo deve prevedere un dipendente, preferibilmente di ruolo dirigenziale, con la figura di coordinatore.

Gli obiettivi assegnati non possono coincidere con quelli assegnati nel contratto di progetto agile, ma compatibili con gli stessi.

L'assegnazione è formalizzata con la sottoscrizione della **Scheda di valutazione della performance** da parte del soggetto valutato e del soggetto valutatore, ai sensi di quanto ripreso nel paragrafo 8..

La scheda riporta l'insieme degli obiettivi assegnati al valutato, corredati da indicatori e pesi, nonché la verifica di coerenza con gli obiettivi e gli indirizzi agenziali.

Il peso degli obiettivi è attribuito in funzione dell'impegno richiesto al singolo sugli obiettivi allo stesso assegnati. **La somma dei pesi è pari a 100 per ciascun valutato.** Per ciascun indicatore è espresso il valore atteso, in corrispondenza o oltre il quale l'obiettivo si intende raggiunto al 100%, ed il valore o i valori limite, in corrispondenza o oltre il quale l'obiettivo si intende non raggiunto o solo parzialmente raggiunto.

10. Il Monitoraggio.

I soggetti valutatori sono tenuti ad effettuare il monitoraggio dell'andamento della realizzazione degli obiettivi assegnati e dei comportamenti nell'ambito della propria unità organizzativa, ed a comunicare per iscritto in tempi utili l'esito del monitoraggio nel caso siano da attivare azioni correttive.

Il monitoraggio da parte del soggetto valutatore può essere altresì richiesto dal personale valutato, in ogni momento, al di fuori della cadenza semestrale prevista, e, in ogni caso, prima della relativa scadenza temporale di uno o più obiettivi, ai fini dell'eventuale modificazione.

Il monitoraggio degli obiettivi, del personale dirigente e non dirigente, è effettuato formalmente, almeno una volta all'anno, alla fine del primo semestre dell'anno da parte dei valutatori.

Il monitoraggio in itinere può coincidere con la valutazione degli obiettivi con scadenza anteriore al 30 giugno di ogni anno ovvero con la valutazione del raggiungimento di specifiche fasi degli obiettivi, alle condizioni previste dal paragrafo 17.

Per cause non inizialmente prevedibili, è possibile la revisione o la sostituzione di obiettivi precedentemente assegnati, prima della loro scadenza temporale, o l'introduzione di nuovi obiettivi. In ogni caso, il peso degli obiettivi assegnati e non modificati non può essere variato.

Qualora, in corso d'anno, il soggetto valutatore ravvisi altresì comportamenti del valutato tali da far prevedere la valutazione negativa, avvia tempestivamente il confronto con il valutato a seguito del quale è redatto esito formale contenenti la valutazione intermedia effettuata e le azioni correttive proposte.

11. La valutazione – i principi.

Il sistema di valutazione del personale si basa sui seguenti principi fondamentali:

- evidenziare e premiare il contributo individuale rispetto agli obiettivi dell'Agenzia e della struttura organizzativa di appartenenza, attraverso la valorizzazione del merito;

- definire e comunicare che cosa ci si attende, in termini di obiettivi, risultati e comportamenti dal personale, garantendo la trasparenza delle procedure di valutazione e loro corretta e equa applicazione;
- promuovere il valore del lavoro pubblico, l'integrazione e la cooperazione all'interno delle strutture organizzative dell'Agenzia;
- promuovere l'orientamento al risultato, la responsabilizzazione, l'innovazione e il miglioramento continuo dei servizi forniti, anche nell'ottica dei sistemi di qualità e di accreditamento;
- conoscenza e consapevolezza da parte di tutti gli interessati (valutati e valutatori) dei criteri e delle regole che disciplinano il sistema;
- definizione degli obiettivi individuali e/o di gruppo e/o trasversali che devono essere necessariamente concreti e raggiungibili;
- monitoraggio periodico dello stato di avanzamento degli obiettivi attraverso una valutazione intermedia del personale;
- adeguata formazione ed informazione dei valutatori finalizzata alla condivisione e comprensione delle metodologie di valutazione adottate a garanzia di omogeneità di valutazione a livello di Agenzia.

12. La valutazione – il periodo temporale.

Il periodo di riferimento della valutazione intercorre dal 1° gennaio al 31 dicembre di ciascun anno.

Il sistema di valutazione tiene conto del coefficiente della presenza in servizio, proporzionato al regime di tempo di lavoro per il personale in servizio a tempo parziale verticale. A tal riguardo la ricorrenza di periodi di assenza prolungati, superiori a 45 giorni lavorativi, anche non consecutivi, comporta una revisione del premio di produttività, proporzionale alla presenza in servizio. La riduzione opera per ogni giorno di assenza al limite di 45 giorni.

Ai soli fini della definizione del coefficiente di presenza costituiscono giornate di effettivo lavoro:

- il servizio in lavoro agile, la trasferta e il congedo ordinario;
- i periodi di congedo dei genitori previsti dall'art. 60 del CCNL 2019/2021, ai sensi del d.lgs. 151/2001);
- le assenze per infortunio per motivi di servizio;
- le assenze per donazione del sangue e per donazione midollo osseo
- i periodi di riposo biologico per rischio radiologico,
- i permessi per citazione a testimoniare,
- i permessi sindacali retribuiti dall'amministrazione,
- i permessi per assemblea sindacale,
- i permessi legati alla fruizione della l. 104/1992,
- i permessi giornalieri retribuiti,
- le assenze per esercizio del diritto di sciopero;
- le assenze per terapia salvavita o per controlli diagnostici ricorrenti in caso di patologie gravi, debitamente certificate dalla medicina legale del Servizio Sanitario Nazionale.

Nel caso di cessazione dal servizio o di assunzione nel corso del periodo di valutazione il compenso incentivante è rapportato al periodo di effettiva presenza, sempre che sia raggiunto il coefficiente di presenza previsto dal presente articolo.

13. La valutazione – l'oggetto.

L'oggetto di valutazione è la performance individuale del personale, valutata in relazione a:

- a) il raggiungimento degli obiettivi individuali o di gruppo, anche trasversale a più unità organizzative, assegnati (**indicare il valore punteggio**);
- b) le competenze ed i comportamenti organizzativi dimostrati (**indicare il valore punteggio**).

La misura del peso della valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi è compresa fra il 10% e il 30% della performance complessiva ed è comunicata ad inizio anno e stabilita nel PIAO. Essa può essere diversa fra il personale dirigente e il personale non dirigente.

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

La valutazione della performance per la componente degli obiettivi compendia i seguenti casi particolari:

- **in caso di cessazione dal servizio del soggetto valutato ovvero di modificazione dell'area e del profilo di appartenenza in corso d'anno** (solo per il personale non dirigente), gli obiettivi sono valutati unicamente in caso di decorso della relativa scadenza; la quota degli obiettivi non rilevabili è aggiunta a quella prevista per i comportamenti organizzativi;
- **in caso di assunzione in servizio in corso d'anno**, l'assegnazione degli obiettivi è prevista solo nel caso in cui il periodo di lavoro entro il termine dell'anno solare è pari o superiore a sei mesi; nei restanti casi, la performance è valutata unicamente con riferimento ai comportamenti organizzativi;
- **in caso di diversa assegnazione del soggetto valutato in servizio in corso d'anno a più unità organizzative**, l'assegnazione degli obiettivi è prevista solo nel caso in cui il periodo di lavoro entro il termine dell'anno solare è pari o superiore a sei mesi per almeno una delle unità organizzative di assegnazione; nei restanti casi, la performance è valutata unicamente con riferimento ai comportamenti organizzativi.

Al momento, la legge non prevede la valutazione dei comportamenti organizzativi in capo al Direttore generale.

14. La valutazione – la misurazione del raggiungimento degli obiettivi

La misurazione degli obiettivi individuali, di gruppo o trasversali, è effettuata in funzione dei valori effettivamente verificati per ciascun indicatore dal soggetto valutatore responsabile dell'unità organizzativa al quale il soggetto valutato appartiene.

Il soggetto valutatore riporta nella **Scheda di valutazione della performance** del soggetto valutato i valori verificati, con evidenza del raggiungimento degli obiettivi assegnati, determina il grado di raggiungimento di ogni obiettivo ed il punteggio degli obiettivi, fornendone un'adeguata

motivazione. La valutazione è ricompresa fra lo 0 e il 100% e declinata secondo quanto previsto dal paragrafo 17.

La valutazione degli obiettivi di gruppo è differenziata per il personale dirigente e per il personale non dirigente partecipante ed effettuata dal soggetto valutatore individuato secondo i paragrafi 5. e 8..

Dal confronto tra il valore verificato e il valore atteso si ottiene il valore conseguito, che è moltiplicato per il peso associato al relativo indicatore.

15. La valutazione – la misurazione dei comportamenti organizzativi.

Il soggetto valutatore procede anche alla valutazione dei comportamenti organizzativi seguendo il dizionario delle competenze e dei comportamenti del personale dirigente e non dirigente, secondo le relative schede allegate.

La valutazione è riportata nella **Scheda di valutazione della performance.**

Ciascuna competenza è valutata attribuendo alla stessa un punteggio, secondo una scala in centesimi sulla base di specifici descrittori comportamentali definiti del **Dizionario delle competenze e dei comportamenti per la valutazione del Personale non dirigente (Allegato 1)** ovvero del **Dizionario delle competenze e dei comportamenti per la valutazione del Personale dirigente (Allegato 2).**

I punteggi devono essere assegnati in forma numerica, secondo la scala prevista, nel rispetto della relativa declaratoria.

Nell'attribuzione del punteggio, i soggetti valutatori tengono conto del livello di capacità individuali normalmente richiesto per ciascuna area di inquadramento, nonché del ruolo svolto all'interno delle unità organizzative.

Il punteggio massimo dei comportamenti organizzativi è determinato dalla media aritmetica dei punteggi riportati per ogni singola competenza.

Il giudizio finale è riportato nella scheda, nella quale il valutatore può formulare osservazione e proposte di miglioramento dei comportamenti del valutato.

Entro il mese di marzo successivo al periodo di valutazione, il Direttore generale, convoca il Direttore tecnico e amministrativo, insieme ai dirigenti, per verificare il raggiungimento degli obiettivi da parte di ogni singolo valutato e la congruità delle valutazioni dei comportamenti proposte.

16. La valutazione – la comunicazione.

A conclusione del processo di valutazione dei risultati, è notificato al valutato lo schema di valutazione, debitamente motivato, contenente la Scheda di assegnazione e di valutazione degli obiettivi assegnati e la scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi, con la concessione di un termine non superiore a quindici giorni lavorativi, al fine di consentire allo stesso di esprimere

l'eventuale fase di contraddittorio mediante la presentazione di osservazioni o la richiesta di confronto diretto al proprio valutatore di prima istanza sulla regolarità della procedura seguita e sull'adeguatezza delle valutazioni di merito effettuate.

Di seguito, il valutatore di prima istanza notifica al soggetto valutato la valutazione finale contenente la scheda di valutazione degli obiettivi assegnati e dei comportamenti organizzativi.

In caso di disaccordo sulla valutazione finale, in seconda istanza, l'Agenzia assicura – mediante un apposito Collegio interno di Garanzia - al personale valutato il necessario contraddittorio.

Il Collegio di garanzia ha il compito di limitare il rischio di contenzioso con il soggetto valutato ed è composto dal Direttore di Dipartimento interessato (o in sua vece il Direttore generale), con il ruolo di mediatore, il soggetto valutatore ed un componente dell'Ufficio gestione del personale.

Il soggetto valutato presenta reclamo motivato sulla valutazione finale, entro il termine di 15 giorni consecutivi dalla data di notifica della valutazione finale di prima istanza. Il contraddittorio con il Collegio interno di Garanzia si realizza mediante confronto diretto con il soggetto valutato, eventualmente assistito da un rappresentante sindacale o legale.

La decisione sul reclamo è emanata dal Collegio interno di garanzia, con atto motivato, entro 20 giorni consecutivi dalla data di presentazione del reclamo.

17. Punteggio finale individuale di valutazione ed erogazione dell'incentivo

Il punteggio finale individuale, direttamente collegato al premio di produttività, ha un valore massimo di 100 punti, **di cui - per il personale dirigente - è fissata una quota pari al 30% di compartecipazione alla performance organizzativa complessiva.**

Il punteggio finale è calcolato sommando il punteggio rapportato al punteggio massimo dei comportamenti organizzativi e al punteggio massimo degli obiettivi, nel seguente modo:

	Performance organizzativa	Performance individuale o di gruppo	Comportamenti organizzativi
Soggetto valutatore	CIV	Direttore o dirigente sovraordinato	Direttore o dirigente sovraordinato
Modalità di calcolo	Somma delle medie ponderate degli obiettivi assegnati	Somma delle medie ponderate degli obiettivi da 2 a 4 assegnati	Somma delle medie ponderate dei comportamenti organizzativi – cinque descrittori
Direttore generale	100%	0%	0%
Personale dirigente	30%	Quota variabile fra il 40% e il 60% (*)	Quota variabile fra il 10% e il 30% (**)
Personale non dirigente	0%	Quota variabile fra il 70% e l'90% (***)	Quota variabile fra il 10% e il 30%

(*) Per il personale dirigente, non sono previsti obiettivi individuali.

(**) I comportamenti organizzativi per il personale dirigente prevedono 5 descrittori e 17 parametri.

(***) La performance di gruppo deve essere almeno pari al 30% della performance complessiva ed è suddivisa proporzionalmente fra gli obiettivi individuati.

(****) I comportamenti organizzativi per il personale non dirigente prevedono 5 descrittori e 3 o 5 parametri ciascuno.

Nota esplicativa per il personale non dirigente. Devono essere presente almeno un obiettivo di gruppo ed un secondo, individuale o di gruppo. Il peso percentuale della performance individuale può variare tra il 40% e il 60%, quello della performance di gruppo fra il 30% e il 90%, quello dei comportamenti organizzativi fra il 10% e il 30%.

Resta inteso che il predetto Sistema di valutazione è integrato – per la parte di competenza della dirigenza – del disposto discendente dalla direttiva europea n. 2011/7/UE in materia di pagamenti dei debiti commerciali, recepita, a livello nazionale, con il decreto legislativo 9 novembre 2012, n. 192, che ha modificato il decreto legislativo 9 ottobre 2002, n. 231 di cui alla Circolare RGS n. 1/2024 – Prot. 2449 del 03/01/2024 – in merito al rispetto dei tempi di pagamento della Pubblica amministrazione. La predetta integrazione permane fino a diversa disposizione legislativa.

Ogni elemento di valutazione che concorre alla valutazione finale è valutato sulla base di cinque fasce decrescenti secondo la scala di seguito riportata.

Elemento di valutazione	Fascia A - Eccellente = 100	Fascia B - Ottimo = 90	Fascia C - Buono = 75	Fascia D - Sufficiente = 60	Fascia E - Insufficiente = 0
Performance individuale o di gruppo	$90 < X \leq 100$	$75 < X \leq 90$	$60 < X \leq 75$	$50 < X \leq 60$	$X \leq 50$
Comportamenti organizzativi (comparto)	$90 < X \leq 100$	$75 < X \leq 90$	$60 < X \leq 75$	$50 < X \leq 60$	$X \leq 50$
Comportamenti organizzativi (dirigenza)	$95 \leq X < 100$	$85 \leq X < 94$	$70 \leq X < 84$	$60 \leq X < 69$	$X \leq 59$

Al punteggio complessivo calcolato come somma ponderata dei valori normalizzati relativi ad ogni singolo elemento di valutazione, si applica la sotto indicata griglia di valori normalizzati che comportano il giudizio finale (c.d. doppia normalizzazione).

- $> 90 = 100$
- $> 80 \text{ e } \leq 90 = 90$
- $> 70 \text{ e } \leq 80 = 80$
- $> 60 \text{ e } \leq 70 = 70$
- $> 50 \text{ e } \leq 60 = 60$
- $0 \text{ e } \leq 50 = 0$

La valutazione complessiva è altresì considerata negativa e non si dà luogo a nessuna remunerazione della produttività nell'ipotesi in cui:

- a) la media dei comportamenti organizzativi sia inferiore a 50 (comparto) e a 59 (dirigenza);
- b) la media complessiva conseguita sia inferiore a 50.

Le schede sottoscritte sono trasmesse all'ufficio Programmazione e controllo interno che appronta un report finale delle valutazioni, normalizzando i risultati, per l'Ufficio Gestione del personale Quest'ultima associa ad ognuno la percentuale relativa al periodo di presenza in servizio valutata con i criteri di cui all'art. 12 e procede alla liquidazione.

Il punteggio finale individuale per il personale agenziale, determinato ai sensi del presente regolamento, rileva al fine esclusivo della ripartizione del compenso incentivante e solo per l'anno di valutazione.

Entro il mese di giugno dell'anno successivo a quello di riferimento, è liquidata la quota integrale del salario di risultato spettante al personale non dirigente, a condizione che sia stata approvata la Relazione annuale sulla performance, previamente validata dalla CIV.

La quota del salario di risultato spettante al personale dirigente è liquidata a condizione che sia stata approvata la Relazione annuale sulla Performance, previamente validata dalla CIV e la valutazione degli obiettivi agenziali da parte della Giunta regionale, previa valutazione della CIV.

Condizioni per la corresponsione del salario di risultato	Direttore generale e personale dirigente	Personale non dirigente
	Verifica del rispetto dei limiti della presenza in servizio (*)	Verifica del rispetto dei limiti della presenza in servizio
	Relazione della performance validata dalla CIV e approvata	Relazione della performance validata dalla CIV e approvata
	Deliberazione della Giunta regionale di valutazione degli obiettivi agenziali	***

(*) Verifica valida solo per il personale dirigente.

E' infatti fatto divieto ai sensi dell'art. 18, comma 2, del d.lgs. 150/2009 della distribuzione in modo indifferenziato o sulla base di automatismi (es. acconti mensili) di incentivi e premi collegati alla performance in assenza delle verifiche e delle attestazioni sui sistemi di misurazione e di valutazione adottati.

Relativamente alla componente della performance afferente agli obiettivi individuali o di gruppo, è possibile – su richiesta del soggetto valutato - procedere all'erogazione delle relative quote di incentivo, su base trimestrale (con scadenza al 31 marzo, 30 giugno e 30 settembre), alle seguenti condizioni:

- la verifica intermedia della presenza in servizio proporzionata al periodo di tempo trascorso;
- la scadenza dell'obiettivo individuale o di gruppo, o di fasi di esso, corrisponde alla predetta scansione temporale trimestrale;
- il ciclo di valutazione dell'obiettivo individuale o di gruppo, o di fasi di esso, deve essere concluso entro il giorno 10 del mese successivo alla scadenza e l'esito trasmesso all'Ufficio Gestione del personale;
- la sottoscrizione dell'impegno del soggetto valutato alla restituzione delle somme percepite in caso di valutazione negativa dei comportamenti organizzativi nell'ipotesi in cui la media conseguita sia poi inferiore a 50.

Il mancato raggiungimento di una delle fasi intermedie non pregiudica il raggiungimento dell'obiettivo finale, qualora sia modificata prima della scadenza o qualora la fase mancata non precluda il raggiungimento dell'obiettivo.

In ogni caso, la valutazione dei comportamenti organizzativa ha termine ordinario al 31 dicembre di ogni anno, fatti salvi i casi di cessazione anticipata dal servizio in corso d'anno, e la corrispondente quota di retribuzione di salario di risultato è corrisposta a titolo di saldo secondo le modalità e le condizioni di seguito indicate.

18. Ripartizione delle risorse per la produttività

Ai sensi dei contratti di lavoro vigenti, sono definite in sede di contrattazione decentrata integrativa, almeno nell'anno precedente a quello di valutazione, le quote di risorse destinate alla produttività del personale, insieme alla determinazione delle quote per ciascuna categoria economica e la ripartizione dei residui con pesatura per posizione economica.

Le risorse economiche sono ripartite fra i componenti in proporzione al punteggio finale individuale normalizzato conseguito da ognuno e alla percentuale di presenza in servizio, ai sensi dell'art. 12, ad eccezione di quelle già eventualmente remunerate ad altro titolo. Le quote sono ripartite in funzione della pesatura per posizione economica di appartenenza secondo l'accordo decentrato vigente.

19. Decorrenza e clausola valutativa

Il presente Sistema decorre dal 1° gennaio 2026 ed è soggetto a monitoraggio periodico su base annuale in accordo con le Organizzazioni e rappresentanze sindacali unitarie.

Allegato 1 – Dizionario delle competenze e dei comportamenti per la valutazione del Personale non dirigente.

Ciascuna competenza è valutata attribuendo alla stessa un punteggio, secondo la scala riportata di seguito in centesimi sulla base di specifici descrittori comportamentali definiti dal Dizionario delle competenze e dei comportamenti per la valutazione del Personale dirigente.

COMPORAMENTO	PESO	DESCRITTORI	PUNTEGGIO	SITUAZIONI OSSERVABILI
CAPACITÀ DI ADATTAMENTO AL CAMBIAMENTO, FLESSIBILITA' (imprevisto e novità)	5	Capacità di accettare e comprendere con prontezza i cambiamenti sia dell'organizzazione che quelli insiti nel proprio ruolo e lavoro	<ul style="list-style-type: none"> - Presenta sempre capacità di adattarsi alle richieste di cambiamento del contesto sapendone cogliere spunti per migliorare - 5 PUNTI - Presenta sempre capacità di adattarsi alle richieste di cambiamento del contesto e di farlo con energia - 4 PUNTI - Dimostra di avere apertura mentale e capacità di adattarsi spesso alle richieste dei cambiamenti richiesti dal contesto - 3 PUNTI - Riesce talvolta ad adattarsi alle nuove richieste del contesto - 1 PUNTO - Tende ad essere sempre riluttante ai cambiamenti e a lasciarsi vincolare da abitudini consolidate (si è sempre fatto così...) - 0 PUNTI 	Disponibilità dimostrata su nuove attività assegnate, cambiamenti di processo o attività, aggiornamenti della normativa e gestione degli imprevisti
COLLABORAZIONE E CAPACITÀ RELAZIONALI	4	Capacità di coordinarsi, confrontarsi, cooperare e interagire con i colleghi ed i superiori (sia nella propria area sia con altre aree) Capacità di creare buoni climi relazionali con ascolto e scambio con i colleghi.	<ul style="list-style-type: none"> - Mostra di capire le esigenze del contesto, mette a disposizione informazioni e cerca di stimolare i colleghi alla collaborazione quando necessario - 4 PUNTI - Sa spesso collaborare con i colleghi, condivide le informazioni e pone attenzione al clima e alla produttività del gruppo - 3 PUNTI - Non sempre appare attento a condividere informazioni e a collaborare, tende a "fare il proprio" e a non supportare i colleghi - 1 PUNTO - Appare poco collaborativo, tiene per sé le informazioni e tende a fare da solo tranne quando è assolutamente necessario fare con altri - 0 PUNTI 	Riunioni organizzative Risposte dirigenti e colleghi comportamento di ascolto di scambio
IMPEGNO e AUTONOMIA (nello svolgere un buon lavoro nel proprio ruolo)	4	Consapevolezza del ruolo e livello di dedizione, sforzo e costanza con cui il dipendente adempie ai propri compiti. (attenzione ai dettagli, qualità del lavoro svolto e comprensione delle ricadute della propria azione)	<ul style="list-style-type: none"> - Svolge il proprio compito con impegno e ha spirito di iniziativa 4 - PUNTI - Svolge il proprio compito con impegno, ma non prende iniziativa 3 - PUNTI - Si impegna solo in alcune attività e in modo non costante 1 - PUNTO - Svolge il suo lavoro con scarso impegno e poco interesse 0 - PUNTI 	Attività routinaria quotidiana e progetti, anche di gruppo e/o con colleghi di altre aree operative
DISPONIBILITÀ ALL'APPRENDIMENTO	4	Approfondire, trasmettere e condividere la conoscenza. Capacità di porsi in posizione di apprendimento costante, di aggiornare le proprie	<ul style="list-style-type: none"> - Approfondisce i temi di interesse e condivide le conoscenze con i colleghi - 4 PUNTI 	Curiosità nell'approfondire argomenti nuovi e capacità nel trasmettere le

		competenze, di imparare dagli errori, di condividere le conoscenze con i colleghi.	<ul style="list-style-type: none"> - Approfondisce i temi di interesse ma non condivide le conoscenze con i colleghi - 3 PUNTI - Tende ad avere un basso interesse ad imparare cose nuove e non le applica - 1 PUNTO - Tende ad avere un basso interesse ad imparare cose nuove non rendendosi disponibile all'approfondimento - 0 PUNTI 	competenze e le informazioni attraverso la diffusione di materiali e la discussione nei momenti di incontro e nelle riunioni
CAPACITA' ORGANIZZATIVA	3	Gestione efficace ed efficiente delle attività nel rispetto dei tempi e dei vincoli contrattuali e normativi. Capacità di individuare le priorità.	<ul style="list-style-type: none"> - Dimostra sempre di portare avanti le proprie attività con qualità e nel rispetto dei tempi previsti - PUNTI 3 - Dimostra quasi sempre di portare avanti le proprie attività con qualità e nel rispetto dei tempi previsti - 2 PUNTI - Dimostra talvolta di portare avanti le proprie attività con qualità e nel rispetto dei tempi previsti - 1 PUNTO - Dimostra raramente equilibrio fra le richieste di qualità delle attività da svolgere e il tempo impiegato - 0 PUNTI 	Attività routinaria quotidiana
TOTALE	20			

Allegato 2 -Dizionario delle competenze e dei comportamenti per la valutazione del Personale dirigente.

Ciascuna competenza è valutata attribuendo alla stessa un punteggio, secondo la scala riportata di seguito in centesimi sulla base di specifici descrittori comportamentali definiti dal Dizionario delle competenze e dei comportamenti per la valutazione del Personale dirigente.

I valutati compilano una scheda di autovalutazione dei comportamenti selezionati. Le valutazioni finali sono espresse a seguito di un colloquio, tenuto conto dell'autovalutazione.

Area	Fattori
A. Essere dirigente	1. Pensiero analitico e concettuale 2. Competenze specialistiche, tecniche e normative
B. Fare il dirigente	3. Programmazione del lavoro orientata ai risultati 4. Gestione e sviluppo dei collaboratori
C. Porsi come dirigente	5. Consapevolezza organizzativa 6. Rapporti con il mondo esterno

A. ESSERE DIRIGENTE

1. Pensiero analitico e concettuale

Il pensiero analitico è contraddistinto dalla capacità di analizzare problemi complessi scomponendoli in parti più piccole, analizzando le interconnessioni con altri problemi e stabilendo le priorità d'azione su basi razionali. A ciò si accompagna il pensiero concettuale, cioè la capacità di identificare schemi e connessioni tra situazioni non collegate tra loro in modo ovvio, anche esterne alla struttura affidata o all'Agenzia, e di formulare una visione prospettica e innovativa.

1. Ha scarsa capacità di analisi

Non sempre riesce ad analizzare i problemi complessi nelle loro parti e ad individuarne le interconnessioni.

2. Elenca le attività

Scompone i problemi in semplici liste di compiti o attività, senza tuttavia assegnare valore ad essi, né stabilire priorità tra di essi, accetta soluzioni già sperimentate da altri.

3. Analizza i problemi e agisce

Analizza i problemi e agisce rapidamente con determinazione, anche in situazioni di crisi. individua le priorità di intervento

4. Identifica le interconnessioni tra problemi

È in grado di analizzare i problemi complessi e scomporli in parti più piccole di cui individua le soluzioni possibili anche in un quadro informativo carente o variabile. Identifica le priorità di intervento minimizzando i problemi.

5. È innovativo

Coglie opportunità (o risolve problemi) promuovendo l'introduzione di importanti innovazioni per l'Agenzia. È attento e aggiornato rispetto alle innovazioni sviluppate dai colleghi e dal mondo esterno e le utilizza per anticipare i problemi.

Esempi di comportamento e/o situazioni osservabili

Gestione di problemi complessi articolandoli in componenti elementari.

Capacità di inquadrare i problemi nel contesto generale.

Applicazione delle capacità culturali e dell'esperienza professionale acquisita nello svolgimento dei compiti/incarichi affidati e disponibilità all'aggiornamento costante.

Individuazione delle priorità e definizione dei tempi, degli obiettivi e delle fasi per raggiungerli, operando in un'ottica di processo che considera gli effetti a valle del proprio lavoro.
Scelta delle soluzioni alternative con lucidità e tempestività anche in condizioni di incertezza, carenza o complessità che possono generare imprevisti.
Accettazione della sfida nell'affrontare situazioni nuove, incerte e poco definite e disponibilità ad intraprendere nuove attività e progetti, cogliendone l'opportunità di miglioramento personale e professionale.

2- Competenze specialistiche, tecniche e normative

Nello svolgimento della propria attività le competenze specialistiche, tecniche e normative sono rappresentate dalla capacità di analizzare, organizzare ed elaborare i dati e le informazioni, sia di tipo tecnico che di tipo gestionale, e dalla capacità di aggiornamento in relazione al contesto normativo di riferimento.

1. Scarse competenze specialistiche e gestionali

Non è adeguatamente preparato e aggiornato né nelle materie relative all'ambito tecnico di competenza né in relazione alle procedure gestionali.

2. È competente

È preparato nelle materie relative all'ambito tecnico di competenza e o in relazione alle procedure gestionali.

3. È competente ed aggiornato

È preparato ed aggiornato nelle materie relative all'ambito tecnico di competenza e in relazione alle procedure gestionali. Sviluppa e promuove l'aggiornamento personale.

4. È competente, aggiornato e stimola la conoscenza

È preparato ed aggiornato nelle materie relative all'ambito tecnico di competenza e in relazione alle procedure gestionali. Sviluppa e promuove l'aggiornamento personale. Amplia la propria conoscenza e stimola i propri collaboratori a fare lo stesso.

5. È competente, autorevole, aggiornato e stimola la conoscenza

È preparato ed aggiornato nelle materie relative all'ambito tecnico di competenza e in relazione alle procedure gestionali. Sviluppa e promuove l'aggiornamento personale. Amplia la propria conoscenza e stimola i propri collaboratori a fare lo stesso. Sia all'interno dell'organizzazione che all'esterno di essa è riconosciuta la sua competenza professionale.

Esempi di comportamenti e/o situazioni osservabili

Dimostrazione di avere e utilizzare un bagaglio ampio e aggiornato nelle materie fondamentali del settore.

Partecipazione ad iniziative di aggiornamento e specializzazione nelle materie di competenze, anche su iniziativa personale.

Sviluppo e promozione della conoscenza favorendo le iniziative di formazione e aggiornamento per i collaboratori.

Individuazione delle relazioni tra dati complessi di aree diverse e risoluzione o prevenzione problemi nel suo ufficio.

Condivisione delle proprie conoscenze per risolvere problemi specifici.

B. FARE IL DIRIGENTE

3. Programmazione del lavoro orientata ai risultati

Capacità di programmare le attività per il raggiungimento degli obiettivi (nell'interesse dell'Agenzia e del territorio), utilizzando in modo efficiente ed efficace le risorse a propria disposizione, impegnandosi a garantire standard di eccellenza e in conformità ai sistemi di accreditamento e qualità.

1. Fatica ad eseguire il lavoro assegnato

Nel perseguimento degli obiettivi di lavoro assegnati fatica a definire una programmazione e a rispettare tempi e procedure. Non sempre raggiunge gli obiettivi assegnati.

2. Di norma raggiunge gli obiettivi assegnati

Programma le attività e di norma raggiunge gli obiettivi in relazione alle risorse umane e strumentali assegnate.

3. Raggiunge gli obiettivi assegnati

In forza di una buona programmazione, raggiunge gli obiettivi. Si impegna a monitorare i progressi delle attività e dei progetti confrontandosi con il personale assegnato.

4. Proattivo, raggiunge i risultati

Raggiunge gli obiettivi. Sa individuare e segnalare con tempestività le criticità proponendo soluzioni, e, se del caso, adeguando la programmazione. Anche in assenza di obiettivi specifici è in grado di concentrarsi su modi nuovi ed efficaci per raggiungere i risultati complessivi.

5. Si organizza e lavora per ottenere obiettivi sfidanti

Formula programmi e progetti di cambiamento organizzativo, coordina progetti eterogenei e relative attività, sviluppando l'interscambio di ruoli e la diffusione delle competenze. Riflette sulle alternative di scelta più orientate al risultato.

Esempi di comportamenti e/o situazioni osservabili

Programmazione, organizzazione, controllo e rendicontazione del lavoro proprio e di quello dei collaboratori.

Individuazione delle priorità e definizione dei tempi, degli obiettivi e delle fasi per raggiungerli.

Attivazione di strumenti gestionali e informatici per una migliore organizzazione interna della struttura.

Organizzazione del carico del lavoro proprio e dei propri collaboratori ai fini del raggiungimento dei risultati con annessa individuazione delle priorità di intervento

Scelta delle soluzioni alternative con lucidità e tempestività anche in condizioni di incertezza, carenza o complessità.

Verifica anche dei correlati aspetti economici con attenzione al contenimento dei costi

4. Gestione e sviluppo dei collaboratori

Rappresenta la capacità di coordinare e motivare il personale al fine di rafforzare l'efficacia dell'attività dell'unità organizzativa nel conseguimento degli obiettivi nel rispetto dei valori dell'Agenzia. Capacità inoltre di usare al meglio gli strumenti di valutazione per sviluppare la professionalità dei singoli e per migliorare la qualità del lavoro svolto dal gruppo. Rappresenta, infine, la capacità di realizzare momenti di ascolto strutturato (processo di sense making) e di agevolare l'apprendimento e lo sviluppo dei collaboratori, anche attraverso un'adeguata analisi dei loro bisogni.

1. Non pianifica e non è attento allo sviluppo dei collaboratori

Organizza il lavoro dei collaboratori con modalità non pianificate basate prevalentemente sull'osservazione diretta e senza esplicitazione dei criteri adottati. Non fornisce indicazioni chiare su come svolgere le attività, rileva gli errori ma non li utilizza per il miglioramento delle attività proprie e degli altri. Non utilizza, o utilizza in modo non corretto, lo strumento della delega.

2. Organizza e supervisiona

Organizza e supervisiona l'operato dei collaboratori, prestando attenzione al rispetto, più formale che sostanziale, degli obblighi normativi e degli indirizzi agenziali, con modalità non pianificate e senza esplicitazione dei criteri adottati.

3. Organizza supervisiona e verifica

Definisce gli obiettivi, si assicura che il gruppo abbia tutte le informazioni necessarie, spiega le ragioni di una decisione. Adotta procedure di verifica periodica dell'operato dei collaboratori

4. Gestisce, adotta azioni di sviluppo e valuta

Presidia lo svolgimento delle attività con funzionali sistemi di monitoraggio (verifiche periodiche pianificate e feed back) e con azioni di supporto. Incentiva la partecipazione dei collaboratori a lavori progettuali di gruppo (verticali/orizzontali). Utilizza la valutazione del personale anche come strumento per il miglioramento organizzativo. Sa individuare e adottare stili di leadership differenziati in coerenza con le motivazioni dei collaboratori per facilitarne l'apprendimento e lo sviluppo.

5. Gestisce e agisce per la crescita dei collaboratori e per rafforzare l'integrità dei comportamenti

Fa in modo che tutti i componenti del gruppo aderiscano alla missione e agli obiettivi discendenti, valorizzando al meglio le specifiche attitudini dei singoli. Rileva gli errori e li utilizza per il miglioramento delle attività proprie e degli altri. Differenzia la valutazione dei collaboratori sulla base di giudizi sostenuti da evidenze e da adeguate argomentazioni. Sa gestire i rapporti interpersonali in maniera appropriata tra i collaboratori anche in situazioni conflittuali.

Esempi di comportamenti e/o situazioni osservabili

Indicazioni di lavoro, tempestive risoluzioni di dubbi applicativi e comportamenti partecipati a rendere i collaboratori sempre più autonomi e responsabili

Assenza/presenza di gravi o ricorrenti episodi di conflittualità con e tra i componenti del gruppo.

Feed-back di riscontro alla qualità del lavoro svolto dal gruppo o da singoli componenti del gruppo.

Promozione di iniziative formative per investire nella crescita dei propri collaboratori.

Valutazioni di performance obiettive di stimolo per il miglioramento del valutato anche a beneficio dell'organizzazione.

Azioni di *sense making* mettendosi nella prospettiva del collaboratore, cercando di capire sia le cause delle sue emozioni sia come esse influenzino/determinino il suo comportamento.

C. PORSI COME DIRIGENTE

5. Consapevolezza organizzativa

Implica la necessità di allineare i propri comportamenti alle esigenze e priorità dell'organizzazione, anche implementando nella propria attività equità e benessere organizzativo.

1. Difetta in consapevolezza

Raramente coglie l'esigenza prioritaria di allineare i propri comportamenti ad obiettivi dell'organizzazione. Non sempre è attento ai valori e all'immagine dell'Agenzia.

2. Dimostra impegno

Si impegna per essere in sintonia con le regole organizzative, facendo ciò che ci si aspetta, anche se non sempre allinea i propri comportamenti alle esigenze e priorità dell'organizzazione. Adotta uno stile appropriato.

3. Rispetta le esigenze organizzative

Rispetta e accetta ciò che viene ritenuto importante e prioritario anche raccordandosi con i colleghi per azioni finalizzate e integrate. Si identifica con i valori dell'organizzazione.

4. Sostiene l'organizzazione

Comprende e sostiene attivamente e consapevolmente la missione e gli obiettivi dell'organizzazione cogliendo le priorità del momento. Pone le proprie attività in linea con i bisogni. Promuove l'importanza della cooperazione per il raggiungimento degli obiettivi, il benessere organizzativo e l'equità. Si raccorda con i colleghi e promuove le azioni mirate, coinvolgendo e partecipando i propri collaboratori con equa ripartizione dei compiti a fronte di esigenze di lavoro straordinarie prioritarie.

5. Pone al primo posto le esigenze dell'Agenzia

Comprende la complessità del contesto e mette i bisogni organizzativi al primo posto, sostiene decisioni a beneficio dell'intera organizzazione anche se queste causano difficoltà nel breve termine al proprio servizio. Prende decisioni che possono anche nuocere alla propria "popolarità" se esse risultano vantaggiose per l'organizzazione. Coniuga l'efficacia di tale approccio con un appropriato modello partecipato rispetto a colleghi e collaboratori, con attenzione ad equità e pari opportunità.

Esempi di comportamenti e/o situazioni osservabili

Individuazione delle priorità e definizione dei tempi, degli obiettivi e delle fasi per raggiungerli con capacità di cambi in corsa per intervenute esigenze dell'Agenzia.

Testimonianza con il proprio comportamento di quanto comunicato e quanto deciso in linea con le esigenze e priorità dell'organizzazione.

Iniziative di promozione del benessere organizzativo e delle pari opportunità. Organizzazione principalmente per processi, considerando gli effetti a valle del proprio lavoro.
Attivazione di strumenti gestionali e informatici per una migliore organizzazione interna della struttura.

6. Rapporti con il mondo esterno

Consiste nella capacità di rappresentare all'esterno le funzioni dell'Agenzia, valorizzandone l'immagine, e gestire la comunicazione con diverse categorie di utenti (cittadini, imprese, istituzioni).

1. Relazioni problematiche

Gestisce poco efficacemente le relazioni con enti, cittadini e associazioni che si pongono in relazione con l'Agenzia non tutelandone l'immagine e il ruolo istituzionale.

2. Relazione con gli enti

Sa gestire le relazioni con gli enti e le istituzioni che sono in rapporto con l'Agenzia in modo da garantirne il ruolo istituzionale.

3. Sa gestire le relazioni

Sa gestire le relazioni con enti, cittadini e associazioni che si pongono in relazione con l'Agenzia tutelandone l'immagine e il ruolo istituzionale.

4. Rappresenta l'Agenzia in situazioni complesse

Anche in situazioni complesse comportanti opportunità/rischi per l'Agenzia, sa gestire efficacemente in prima persona le relazioni esterne, tutelando l'immagine e il ruolo dell'Agenzia.

5. Rappresenta e tutela l'immagine dell'Agenzia

Agisce per la tutela dell'immagine e la difesa del ruolo istituzionale: in situazioni complesse per la gestione dell'immagine e/o del ruolo istituzionale assume un ruolo di punto di riferimento di contributo alle strategie e alle azioni da compiere.

Esempi di comportamenti e/o situazioni osservabili

Assenza di lamentele e reclami giustificati da parte di interlocutori.

Presenza momenti di rappresentanza.

Promozione di iniziative di divulgazione a generare valore pubblico

Comunicazione quale azione preventiva a salvaguardia della immagine e del ruolo dell'Agenzia.

Produzione di contributi rivolti al mondo esterno utilizzando strumenti di comunicazione efficaci.