



**Agenzia per l'Italia Digitale**  
*Presidenza del Consiglio dei Ministri*

# **SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

Rev. 1

## Sommario

|                                                                                                     |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. CONTESTO DI RIFERIMENTO.....                                                                     | 3  |
| 1.1 Contesto normativo in materia di valutazione della performance organizzativa e individuale..... | 3  |
| 1.2 Contesto istituzionale e organizzativo dell'AGID.....                                           | 4  |
| 2. SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ..                          | 5  |
| 2.1 Il sistema adottato da AgID .....                                                               | 5  |
| 2.2 Fasi, tempi e soggetti dell'attività programmatica.....                                         | 7  |
| 2.3 Metodologia adottata per la misurazione e valutazione della performance individuale .....       | 9  |
| 2.4 Modalità per garantire la trasparenza totale del sistema.....                                   | 10 |
| 2.5 Modalità di realizzazione di indagini di benessere organizzativo .....                          | 11 |
| 2.6 Modalità per promuovere il miglioramento continuo del sistema.....                              | 11 |
| 2.7 Retribuzione di risultato .....                                                                 | 12 |
| 2.8 Procedura di conciliazione.....                                                                 | 12 |
| 3. MODALITA' di RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI INFORMATIVI E DI<br>CONTROLLO ESISTENTI ..... | 13 |
| 4. MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI BILANCIO .....                           | 14 |
| ALLEGATO 1 - MANUALE OPERATIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI<br>DEL PERSONALE .....  | 16 |

## 1. CONTESTO DI RIFERIMENTO

### 1.1 *Contesto normativo in materia di valutazione della performance organizzativa e individuale*

Le amministrazioni pubbliche sono tenute, ai sensi dell'art. 7 del D. lgs. n.150/2009 ad adottare, con apposito provvedimento, il "Sistema di misurazione e valutazione della performance", al fine di valutare annualmente la performance organizzativa e individuale. La funzione di misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura organizzativa nel suo complesso è affidata dall'art. 7, comma 2, lettera a) del D. lgs. n. 150/2009 all'Organismo indipendente di valutazione della performance, di seguito denominato "OIV". La performance organizzativa viene collegata, ai sensi dell'articolo 45, comma 3, del D. lgs. n.165/2001 "all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione". Nell'ambito del concetto di performance individuale, di cui all'art. 9 del citato D. lgs. n. 150/2009, viene operata una distinzione tra la valutazione dei dirigenti e la valutazione del personale con qualifica non dirigenziale, nei termini seguenti:

- al comma 1 prevedendo che "la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità; al raggiungimento di specifici obiettivi individuali; alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi";
- al comma 2 prevedendo che la misurazione e la valutazione della performance individuale del personale sono effettuate dai dirigenti e che esse sono collegate "al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, nonché alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi".

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance ha a oggetto sia la misurazione e la valutazione della performance organizzativa, sia la misurazione e la valutazione della performance individuale, con specifico riferimento, in quest'ultimo caso:

- ai dirigenti di prima e seconda fascia;
- al personale non dirigenziale cui è stata attribuita la posizione organizzativa;
- al personale non dirigenziale.

Il Sistema, pertanto, nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 7 del Decreto e in base alle direttive adottate dalla Commissione di cui all'art. 13 del D. lgs. n. 150/2009 (CIVIT) con la delibera n. 89 del 24 giugno 2010, individua:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- le eventuali procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema;
- le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con il sistema informativo;
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

## **1.2 Contesto istituzionale e organizzativo dell'AGID**

Istituita dal Decreto Legge n. 83/2012, convertito con modificazioni, dalla Legge n. 134/2001, con sede in Roma, l'Agenzia per l'Italia Digitale, di seguito denominata "AgID", ha personalità giuridica di diritto pubblico ed è dotata di autonomia regolamentare, amministrativa, patrimoniale, organizzativa, contabile e finanziaria.

Il citato Decreto Legge e lo Statuto ne disciplinano il funzionamento e ne individuano le funzioni.

L'art. 21 di detto Decreto individua gli organi dell'AgID.

Il Direttore Generale, nominato con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, ha la rappresentanza legale dell'AgID, la dirige ed è responsabile della gestione e dell'attuazione delle direttive impartite dal Presidente del Consiglio dei Ministri o dal Ministro da lui delegato. Svolge tutti compiti dell'Agenzia non espressamente assegnati dalle disposizioni di legge dallo Statuto. L'individuazione della figura avviene con le modalità previste dall'articolo 21, comma 2 del suddetto Decreto.

Il Comitato di indirizzo è nominato con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri o dal Ministro da lui delegato ed è composto da un rappresentante della Presidenza del Consiglio dei ministri, da un rappresentante del Ministero dello sviluppo economico, da un rappresentante del Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca, da un rappresentante del Ministro per la pubblica amministrazione e la semplificazione, da un rappresentante del Ministero dell'economia e delle finanze e da due rappresentanti designati dalla Conferenza unificata e dai membri del Tavolo permanente per l'innovazione e l'Agenda digitale italiana. L'individuazione dei componenti avviene secondo quanto previsto dall'art. 21, comma 4 del Decreto Legge n. 83/2012 e dall'art. 5, comma 3 dello Statuto. Il Comitato di indirizzo è l'organo strategico dell'Agenzia. E' presieduto dal rappresentante della Presidenza del Consiglio dei Ministri e adotta, a maggioranza dei suoi componenti, un regolamento di funzionamento. In particolare, il Comitato delibera sul modello strategico di evoluzione del Sistema Informativo della Pubblica Amministrazione di cui all'art. 3 dello Statuto, individuandone le priorità di intervento anche sulla base delle disponibilità finanziarie, e ne monitora l'attuazione.

Il Collegio dei revisori dei conti è nominato con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri o dal Ministro da lui delegato ed è composto dal presidente, designato dal Ministero dell'economia e delle finanze e da due membri effettivi. Vigila sull'osservanza delle disposizioni di legge, regolamentari e statutarie, provvede agli altri compiti previsti dalla normativa vigente, compreso il monitoraggio della spesa pubblica, e svolge il controllo secondo le disposizioni di cui all'art. 20 del decreto legislativo n. 123 del 30 giugno 2011.

L'AgID ha personalità giuridica di diritto pubblico con autonomia organizzativa e contabile nei limiti del proprio bilancio e definisce con propri regolamenti le norme concernenti l'organizzazione interna, il funzionamento e la gestione finanziaria. I regolamenti sono soggetti al controllo del Dipartimento della funzione pubblica e del Ministero dell'economia e delle finanze.

La gestione finanziaria è soggetta al controllo consuntivo della Corte dei conti.

La dotazione organica dell'AgID, fissata in numero di 130 unità, comprensive dei posti di dirigente di prima e di seconda fascia, è determinata con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri o del Ministro da lui delegato, di concerto con il Ministero dell'economia e delle finanze, secondo le necessità di funzionamento dell'AgID; alla copertura dei relativi posti si provvede, nell'ambito delle disponibilità di bilancio, tramite concorsi pubblici.

## **2. SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

### **2.1 Il sistema adottato da AgID**

In conformità con quanto stabilito dalla norma e dalle indicazioni formulate dall'A.N.AC., ai fini della rilevazione della performance organizzativa, il sistema di misurazione e valutazione deve indicare:

- l'attuazione delle politiche attivate ai fini della soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Per garantire tutto ciò l'AgID ha deciso di adottare il presente sistema di misurazione e valutazione basato:

- sui principi della balanced scorecard;
- sulla distinzione tra livello decisionale strategico e livello decisionale operativo.

La balanced scorecard consentirà di esplicitare la strategia dell'Agenzia attraverso l'uso di mappe strategiche (livello strategico) per arrivare all'esecuzione ed alla verifica della stessa (livello della operatività).

Con questo modello, la valutazione della performance organizzativa sarà effettuata attraverso obiettivi e correlati indicatori articolati in quattro prospettive bilanciate:

- a) prospettiva economico-finanziaria con la quale si analizzeranno i risultati, in termini di risparmi di spesa realizzati o di efficienze gestionali, ottenuti in relazione alle strategie poste in essere dall'Agenzia per lo svolgimento della propria attività; tale prospettiva riguarda la funzione più classica dei sistemi di controllo di gestione e mira alla verifica dell'equilibrio economico-finanziario dell'Agenzia nel lungo periodo ed al raggiungimento di equilibri economico-finanziari di breve termine; più in generale, questa dimensione riguarda il profilo dell'efficienza nell'impiego delle risorse economiche;
- b) prospettiva dei processi interni riguarda, invece, la ridefinizione dei processi interni al fine di ridurre i tempi non produttivi ed aumentare l'efficienza amministrativa; in tale ambito si collegano le previsioni in materia di semplificazione dei procedimenti amministrativi, di ottimizzazione della gestione delle attività progettuali, di riqualificazione degli assetti organizzativi (con particolare riferimento alle politiche della dirigenza) e le pratiche in materia di "re-engineering" dei processi e attivazione di percorsi di certificazione di qualità;

- c) prospettiva dell'utente finale, che si pone, per una struttura che eroga un servizio non direttamente quantificabile e condizionato da una pluralità di variabili di carattere politico-sociale, un obiettivo ambizioso identificabile nel grado di soddisfazione da parte dei clienti quali possono essere le singole amministrazioni o le loro istanze associative, come le organizzazioni di settore;
- d) prospettiva dell'apprendimento e dello sviluppo che, in una struttura organizzativa snella e ad alto valore aggiunto della prestazione lavorativa, assume una particolare valenza strategica in quanto finalizzata alla crescita professionale del personale dipendente.

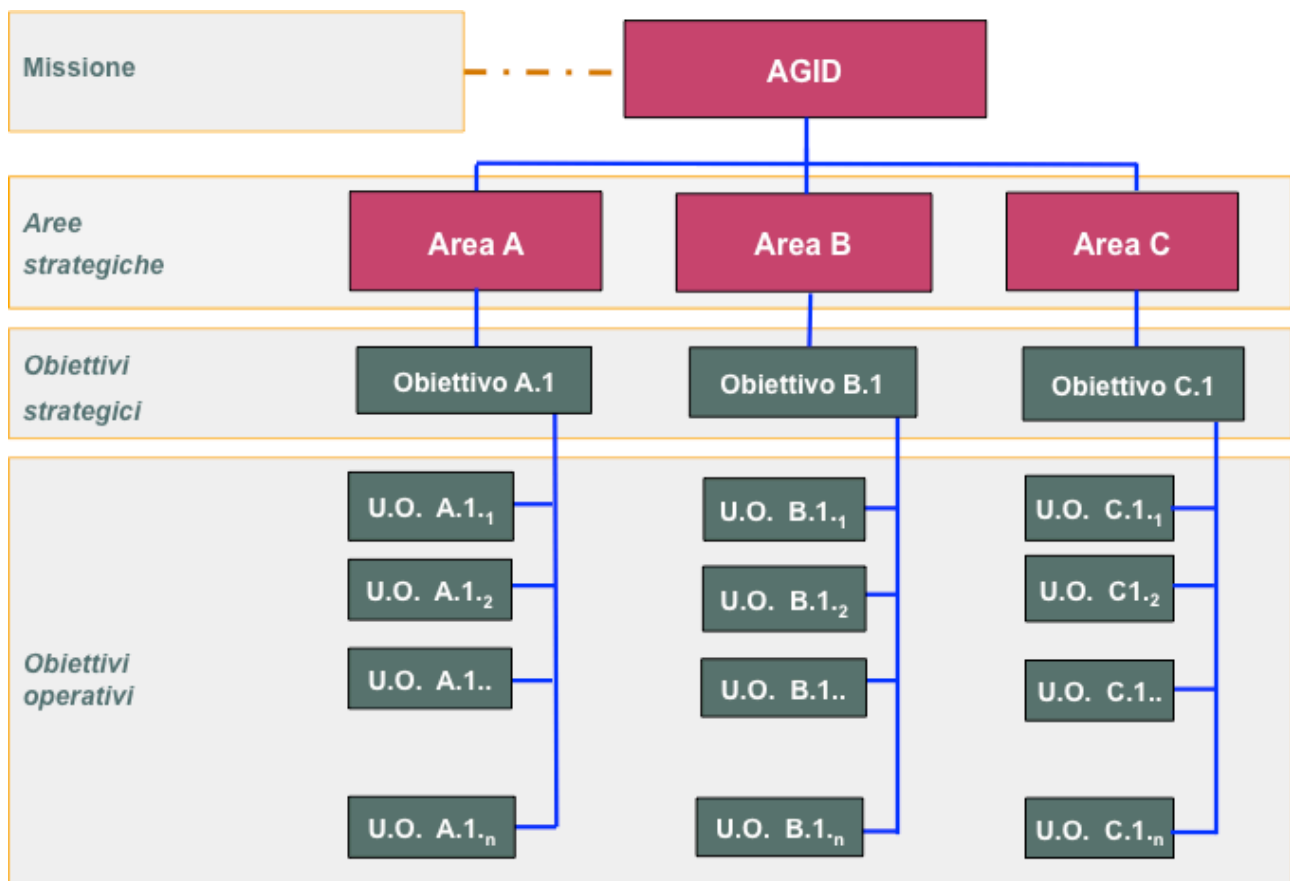
Per ogni prospettiva verranno considerati:

- gli obiettivi: quali obiettivi strategici si propone l'AgID di raggiungere per avere successo?
- misure e target: quali parametri si possono utilizzare per misurare la prestazione e quali valori quantitativi si vogliono raggiungere in ogni misura?
- le iniziative: quali iniziative strategiche si metteranno in atto per raggiungere gli obiettivi?

Gli obiettivi e le iniziative strategiche (definiti su un orizzonte temporale almeno triennale) dovranno essere collegati agli obiettivi e alle iniziative di carattere operativo definite nella convenzione triennale, prevista dall'articolo 6 dello Statuto di AgID.

La strategia verrà definita su aree strategiche di intervento, di norma individuate a livello generale di Agenzia e non necessariamente coincidenti con le sue articolazioni organizzative. L'operatività dovrà invece essere definita sulle strutture organizzative.

Per realizzare il collegamento tra strategia e operatività si farà riferimento al seguente “albero della performance”, che evidenzia i livelli di pianificazione dell'AgID:



Esso prevede:

- il livello strategico, chiamato a definire la missione istituzionale (stabile nel tempo), le aree strategiche (principali ambiti di intervento dell'AgID, corrispondenti alle aree di bisogno cui è finalizzata la sua azione), gli obiettivi strategici triennali su ciascuna area strategica (ai quali dovranno essere collegati opportuni indicatori);
- il livello operativo, che declina gli obiettivi strategici negli obiettivi operativi a essi collegati e assegnati alle strutture organizzative, definisce gli obiettivi operativi annuali delle stesse.

## **2.2 Fasi, tempi e soggetti dell'attività programmatica**

Le fasi dell'attività programmatica sono di seguito descritte.

### Fase 1: definizione indirizzi strategici

La Direzione Generale procede, sulla scorta dei documenti governativi e legislativi in cui sono delineati gli indirizzi strategici generali, a una prima individuazione delle priorità politiche e degli indirizzi strategici oggetto dell'atto di indirizzo delle priorità politiche dell'amministrazione. Nella stessa sede, si procede a una prima ricognizione dei vincoli e dei limiti di ordine finanziario, mediante formulazione di un'ipotesi di bilancio di previsione dell'AgID e di una prima allocazione delle risorse finanziarie alle strutture. Gli indirizzi strategici sono definiti a livello di aree strategiche di intervento.

### Fase 2: condivisione degli indirizzi con i dirigenti

Nella fase successiva, secondo la logica della programmazione partecipata, indirizzi e criteri generali per l'allocazione delle risorse finanziarie sono anticipati, nel corso di appositi incontri di condivisione, ai dirigenti, al fine di recepirne contributi e suggerimenti volti a garantire:

- la piena armonia tra indirizzi e obiettivi dell'AgID;
- la coerenza fra ciclo di programmazione strategica e ciclo di bilancio.

### Fase 3: proposta obiettivi strategici e operativi collegati da parte dei dirigenti

I dirigenti propongono al Direttore Generale dell'AgID gli obiettivi strategici destinati a realizzare le priorità politiche e gli indirizzi, indicando i conseguenti obiettivi operativi, nonché, ove ricorra il caso, i piani d'azione/attività a questi correlati, previa verifica delle risorse umane, finanziarie, materiali e tecnologiche effettivamente disponibili, anche alla stregua, per quanto attiene alle risorse finanziarie, dei dati contenuti nel progetto di bilancio annuale di previsione.

Il Direttore Generale, su proposta dei dirigenti, provvede alla definitiva individuazione degli obiettivi nell'ambito di ciascuna Direzione e Area/Ufficio dirigenziale a diretto riporto.

La proposta del Direttore Generale si sostanzia in obiettivi strategici, articolati su un orizzonte triennale, e obiettivi operativi articolati su un orizzonte annuale.

Agli obiettivi sono corredati da idonei indicatori di performance per la misurazione e la valutazione dei risultati.

### Fase 4: definizione e adozione del Piano della performance

Nella fase successiva, si procede al definitivo “consolidamento” degli obiettivi strategici e operativi. Tale consolidamento implica:

- la revisione e l’aggiornamento delle linee strategiche triennali;
- la definizione del piano operativo delle attività annuale.

Il consolidamento degli obiettivi dovrà avvenire contestualmente alla definizione e all’approvazione del bilancio di previsione.

La sintesi ragionata dei due documenti confluisce nel Piano della performance dell’AgID.

#### Monitoraggio in corso d’anno

I dirigenti effettuano il monitoraggio degli obiettivi conferiti agli Uffici/Aree di competenza, acquisendo periodicamente i dati necessari, almeno una volta l’anno entro il mese di luglio, allo scopo di approfondire le cause degli eventuali scostamenti e gli interventi correttivi che s’intendono adottare.

L’OIV, in collaborazione con il Direttore Generale, effettua il monitoraggio del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici sulla base dei dati acquisiti.

Nella stessa sede sono analizzate eventuali ipotesi di riprogrammazione degli obiettivi.

L’OIV riferisce al Direttore Generale l’esito dei monitoraggi effettuati.

#### Valutazione finale

A conclusione della fase di valutazione il Direttore Generale adotta la Relazione sulla performance dell’AgID. L’OIV rilascia il prescritto documento di validazione della Relazione sulla performance.

La tabella che segue riepiloga le attività di programmazione sinora descritte, gli attori coinvolti con riferimento ai ruoli definiti nell’allegato Manuale operativo del Sistema di valutazione delle prestazioni del personale, e le scadenze a regime:

| Fasi             | Risultati                                                                          | Attori coinvolti                                    | Normativa / strumenti                                                         | Scadenza            |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| Fase discendente | Bozza di lavoro dell'atto d'indirizzo                                              | Dirigenti I Fascia                                  | Atto di indirizzo precedente<br>Bilancio consuntivo<br>Bilancio di previsione | Marzo<br>anno (n-1) |
|                  | Bozza definitiva dell'atto d'indirizzo                                             | Dirigenti I Fascia,<br>parere Consiglio d'Indirizzo |                                                                               | Maggio              |
|                  | Adozione dell'atto d'indirizzo                                                     | DG                                                  |                                                                               | Giugno              |
| Fase ascendente  | Proposta obiettivi strategici, piani d'attività, indicatori e target               | Dirigenti                                           | Compilazione schede<br>Incontri di condivisione                               | Settembre           |
| Consolidamento   | Definizione obiettivi strategici, operativi, piani d'attività, indicatori e target | DG/Dirigenti                                        | Esame definitivo schede<br>Incontri di condivisione                           | Novembre            |

Entro il 31 gennaio, il Direttore Generale adotta il Piano della performance.

La tabella che segue riepiloga i passaggi di programmazione sinora descritti, con riferimento all’attività delle strutture.



| Fasi             | Risultati                                                                                                 | Attori coinvolti      | Scadenza |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------|
| Fase ascendente  | Proposta obiettivi istituzionali / indicatori / pesi / target                                             | Dirigenti Uffici/Aree | Ottobre  |
|                  | Approvazione obiettivi istituzionali / indicatori / pesi / target                                         | DG/Dirigenti I Fascia | Novembre |
| Fase discendente | Comunicazione contributi per il Piano della performance per assegnazione obiettivi e risorse ai Dirigenti | Dirigenti             | Dicembre |
|                  | Assegnazione obiettivi e risorse a livello di Dirigenti I Fascia                                          | Dirigenti I Fascia    | Gennaio  |

### ***2.3 Metodologia adottata per la misurazione e valutazione della performance individuale***

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

In questo ambito, per il dettaglio sulla metodologia adottata e le definizioni si rimanda all'Allegato 1, recante il Manuale operativo del Sistema di valutazione delle prestazioni del personale.

Il sistema è sinteticamente rappresentato dallo schema seguente:

| Il valutato                | Cosa si valuta                                                                                                                                                                                      |                                      | Chi valuta                              |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------|
| Direttore Generale         | Obiettivi strategici<br>Peso: 100%                                                                                                                                                                  |                                      | Ministro                                |
| Dirigente I Fascia         | Realizzazione degli obiettivi strategici assegnati alla struttura di competenza<br>Realizzazione degli obiettivi operativi assegnati alle strutture afferenti<br>Obiettivi individuali<br>Peso: 80% | Competenze organizzative<br>Peso 20% | Direttore Generale                      |
| Dirigente II Fascia        | Realizzazione degli obiettivi di performance della struttura di competenza<br>Obiettivi individuali<br>Peso: 75%                                                                                    | Competenze organizzative<br>Peso 25% | Direttore Generale o Dirigente I Fascia |
| Personale non dirigenziale | Concorrenza alla realizzazione degli obiettivi di performance della struttura di appartenenza<br>Obiettivo individuale di presenza in servizio<br>Obiettivi individuali e/o di gruppo<br>Peso 75%   | Competenze organizzative<br>Peso 25% | Direttore Generale o Dirigente          |

## 2.4 Modalità per garantire la trasparenza totale del sistema

Per garantire la trasparenza del Sistema di misurazione e valutazione delle performance, l'Amministrazione procede alla più ampia diffusione delle informazioni, sia sul fronte interno verso il personale, che sul fronte esterno verso l'utenza.

La sezione "Amministrazione trasparente" sul sito istituzionale contiene la documentazione relativa al Sistema di misurazione e valutazione e gli obiettivi di performance e i report periodici, anno per anno.

La piattaforma *web based* per l'e-learning può essere impiegata per la formazione interna on line di orientamento e di approfondimento alla tematica.

Verso l'utenza esterna, l'Amministrazione procede per fasi successive di affinamento della verifica della performance raggiunta anche con riferimento alla prospettiva degli outcome.

Lo strumento della Carta dei servizi è tenuto in primaria considerazione quale mezzo di diffusione della descrizione dei servizi erogati ai cittadini (cfr. 2.1 Delibera A.N.AC., ex CiVIT, 88/2010 e d. Lgs. n. 33/2013).

## **2.5 Modalità di realizzazione di indagini di benessere organizzativo**

Le relazioni tra le persone rappresentano un importante strumento che concorre, qualitativamente e quantitativamente, al raggiungimento del risultato.

Le buone pratiche e le positive dinamiche relazionali che si attivano lungo tutta la scala gerarchica contribuiscono al miglior rendimento nelle performance: di qui l'importanza di utilizzare strumenti di misurazione per mantenere/accrescere i livelli motivazionali, il senso di appartenenza e di affezione al lavoro.

Questi ultimi fattori, con riferimento anche alla letteratura in materia, producendo soddisfazione nei lavoratori, contribuiscono al benessere dell'intera organizzazione, garantendo, quindi, più elevati standard prestazionali.

Lo strumento delle indagini conoscitive sul personale, di per sé modalità di coinvolgimento dei lavoratori, è finalizzato all'acquisizione di elementi conoscitivi utili ad attivare l'introduzione e la sperimentazione di nuove politiche gestionali del personale.

L'AgID svolge con cadenza annuale indagini sul personale dipendente, volte a rilevare il livello di benessere organizzativo, il grado di condivisione del sistema di valutazione e la valutazione del proprio superiore gerarchico.

Il relativo questionario è implementato secondo il modello definito dall'A.N.AC. e somministrato in forma anonima attraverso piattaforma di e-learning.

I risultati dell'indagine rappresentano un utile feedback per l'amministrazione che, recependo e valutando le linee di tendenza statisticamente significative, promuove la diffusione della cultura del benessere organizzativo, consapevole che il processo d'innovazione non può agire solo sul piano strutturale e procedurale, ma che deve operare anche sulla gestione delle relazioni umane all'interno dell'amministrazione.

L'utilizzo di modelli comuni permette la confrontabilità dei risultati nel tempo e tra amministrazioni diverse.

L'AgID, inoltre, sfrutterà l'esperienza delle indagini sul benessere organizzativo e di clima interno, svolte anche alla luce delle indicazioni previste dal D. Lgs. n. 81/2008 in materia di prevenzione dei rischi trasversali, con la somministrazione di un apposito questionario (asse psicologico/relazionale e asse organizzativo) finalizzato a sondare eventuali criticità presenti nell'amministrazione e promuovere azioni volte a mantenere/elevare i livelli di motivazione e di rendimento, nonché a programmare interventi mirati alla soluzione di eventuali problematiche comunicazionali, relazionali e/o organizzative, attraverso le matrici SD (Social Dreaming).

## **2.6 Modalità per promuovere il miglioramento continuo del sistema**

Il sistema di misurazione e valutazione della performance sarà oggetto di successivi affinamenti nell'ottica del miglioramento continuo, tenendo conto dei *feed back* ricevuti dopo il primo periodo di applicazione e dai risultati della citata indagine.

Tale indagine a regime verrà effettuata periodicamente al fine di disporre di elementi utili per ottimizzare il sistema, prima dell'avvio del processo di programmazione dell'attività istituzionale di seguito descritto.

La parte del sistema relativa agli outcome (impatti), come specificato a proposito della misurazione e valutazione della performance organizzativa sarà oggetto di continua integrazione nel tempo.

## **2.7 Retribuzione di risultato**

La retribuzione di risultato dei dirigenti verrà definita conformemente a quanto previsto dai CCNL Dirigenza Area I Ministeri vigente.

La retribuzione di risultato del personale non dirigenziale verrà definita conformemente a quanto previsto dal CCNL Comparto Ministeri vigente e in base alla consistenza dei fondi dell'amministrazione.

## **2.8 Procedura di conciliazione**

In caso di disaccordo sul giudizio finale di valutazione, il Valutato potrà chiedere che siano prese in considerazione le sue ragioni ricorrendo a una procedura di garanzia.

Entro il primo trimestre dell'anno la valutazione è trasmessa al valutato.

Entro 10 giorni il valutato può presentare formale richiesta di valutazione di seconda istanza al Direttore Generale, corredata da adeguata motivazione, tramite posta elettronica; trascorso tale termine, la valutazione si intende accettata.

Ove richiesto, entro 30 giorni, il Direttore Generale può confermare la precedente valutazione o modificarla con motivazione.

A tal fine, il Direttore Generale acquisisce informazioni dal valutatore e dall'interessato, invitando le parti a trasmettere memorie scritte anche via mail o con audizione personale, sul quale può essere redatto un apposito verbale.

A seguito della valutazione di seconda istanza del Direttore Generale e prima di presentare ricorso giurisdizionale presso il giudice competente, il valutato, assistito da un rappresentante sindacale, può attivare la procedura di conciliazione, secondo le modalità definite dall'art. 31 della Legge n. 183/2010 (commissioni di conciliazione istituite presso la Direzione provinciale del lavoro).

### **3. MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI INFORMATIVI E DI CONTROLLO ESISTENTI**

L'implementazione del Sistema necessita di informazioni che debbono primariamente essere reperite da sistemi informativi automatizzati.

Per massimizzare l'accuratezza della rilevazione sui risultati di performance, così come richiesto nella delibera A.N.AC. ex CiVIT n. 104/2010, l'Amministrazione intende procedere utilizzando il patrimonio informativo elettronico disponibile e dando attuazione al sistema informativo integrato gestionale e amministrativo.

#### **4. MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI BILANCIO**

L'esigenza di coerenza tra il ciclo di programmazione economico-patrimoniale e di bilancio e quello di gestione della performance è comprovata.

Con riferimento alla Legge n. 196/2009 di riforma del bilancio e al D. Lgs. n. 150/2009, il ciclo della performance descritto dal sistema di misurazione e valutazione, di cui al presente documento, si interseca con quello di bilancio.

La formulazione del budget economico complessivo fa riferimento ai documenti del ciclo di budget, di cui al Regolamento di contabilità, e al bilancio di previsione da adottare entro il 31 dicembre.

Il ciclo di programmazione economica prevede una rigorosa azione di contenimento dei costi e il potenziamento dell'attività di analisi e valutazione della spesa di cui al D. Lgs. n. 123/2011.

Detto Decreto all'art. 28 prevede l'avvio progressivo da parte delle amministrazioni pubbliche, in collaborazione con le eventuali amministrazioni vigilanti, delle attività per la realizzazione di analisi e valutazione della spesa collegate al programma triennale delle attività.

L'ambito normativo di riferimento è costituito, in particolare, dalle disposizioni del D. Lgs. n. 91/2011.

La modalità di raccordo e integrazione tra il piano della performance e i documenti di bilancio è il "Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio" desumibile dalla Relazione di previsione per le amministrazioni come l'AgID in contabilità economico-patrimoniale, per analogia a quanto previsto per tale Piano per le amministrazioni centrali in contabilità finanziaria, per le quali esso coincide con la nota integrativa al bilancio di previsione, di cui all'art. 21 della Legge n. 196/2009.

Il DPCM 18 settembre 2012 n. 226 definisce le linee guida generale per l'individuazione dei criteri e delle metodologie per la costruzione di un sistema d'indicatori ai fini della misurazione dei risultati attesi dai programmi di bilancio che, tra l'altro, costituisce fonte informativa privilegiata in sede di Relazione annuale sulla performance per quanto attiene agli aspetti sulle risorse, efficienza ed economicità.

Per le amministrazioni come l'AgID in contabilità economico-patrimoniale, i contenuti dei documenti di bilancio devono necessariamente raccordarsi e integrarsi con il processo per la misurazione e la valutazione della performance, anche al fine di recepire nella Relazione (illustrativa) al bilancio di previsione gli stessi indicatori di natura economica e finanziaria individuati per la misurazione della performance.

Tale Relazione, in cui vengono rappresentati gli obiettivi di bilancio, in termini di livello di servizi e di interventi, deve recepire indicatori di natura economico-finanziaria individuati per la misurazione della performance.

Come sopra specificato, la fase ascendente del processo di pianificazione strategica con la proposta da parte dei Dirigenti di obiettivi strategici, piani di attività, indicatori e target, viene conclusa il 30 settembre. Contestualmente, è necessario effettuare una prima complessiva previsione delle risorse necessarie alla realizzazione, sia degli obiettivi strategici, che dell'attività istituzionale.

In generale, infatti, per quanto applicabile nel contesto AgID, la Relazione al bilancio di previsione con riferimento alla spesa deve prevedere una sezione in cui va indicato il piano degli obiettivi correlati e i relativi indicatori di risultato, al fine di programmare l'impiego delle risorse pubbliche, a regime, per il triennio di riferimento del bilancio. Tale Relazione diventa, pertanto, lo strumento con il quale vengono illustrati i criteri di formulazione delle previsioni, gli obiettivi da raggiungere e gli indicatori per misurarli.



In generale, per quanto applicabile nel contesto AgID, tale sezione contiene le informazioni relative al quadro di riferimento in cui l'amministrazione opera, illustra le priorità strategiche, espone le attività e indica gli obiettivi che l'amministrazione intende conseguire in termini di livello dei servizi e di interventi per ciascuna spesa programmata. Ulteriore elemento fondamentale per il raggiungimento di detti obiettivi è l'indicazione delle risorse finanziarie destinate alla realizzazione degli stessi, unitamente agli indicatori di realizzazione, ai criteri e ai parametri utilizzati per la loro quantificazione.



## **ALLEGATO 1 - MANUALE OPERATIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEL PERSONALE**





**Agenzia per l'Italia Digitale**

*Presidenza del Consiglio dei Ministri*

## **Sistema di valutazione delle prestazioni del personale**

### **Manuale operativo**



## SOMMARIO

|       |                                                                                                 |    |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1     | FINALITÀ' DEL SISTEMA E AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE ..... | 3  |
| 1.1   | La metodologia .....                                                                            | 4  |
| 2     | SOGGETTI E RESPONSABILITÀ .....                                                                 | 5  |
| 2.1   | Il Direttore Generale .....                                                                     | 5  |
| 2.2   | Il Dirigente di I Fascia .....                                                                  | 5  |
| 2.3   | Il Dirigente di II Fascia .....                                                                 | 5  |
| 2.4   | Il Responsabile di servizio .....                                                               | 6  |
| 2.5   | Il Personale non dirigenziale .....                                                             | 6  |
| 2.6   | L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) .....                                             | 6  |
| 2.7   | Il Tutor .....                                                                                  | 6  |
| 2.8   | Il Valutatore di seconda istanza .....                                                          | 7  |
| 3     | IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE.....                                 | 7  |
| 3.1   | Area dei risultati .....                                                                        | 7  |
| 3.2   | Competenze organizzative .....                                                                  | 8  |
| 4     | LA VALUTAZIONE .....                                                                            | 10 |
| 4.1   | Procedura di conciliazione .....                                                                | 11 |
| 4.2   | Il sistema degli obiettivi .....                                                                | 11 |
| 4.3   | Le fasi del processo di valutazione .....                                                       | 12 |
| 4.3.1 | Programmazione annuale delle attività .....                                                     | 14 |
| 4.3.2 | Assegnazione degli obiettivi .....                                                              | 14 |
|       | Scheda assegnazione obiettivi al Dirigente di I Fascia .....                                    | 14 |
|       | Scheda assegnazione obiettivi ai Dirigenti di II Fascia .....                                   | 14 |
|       | Scheda assegnazione obiettivi al Personale non dirigenziale .....                               | 15 |
| 4.3.3 | Verifica intermedia (monitoraggio) .....                                                        | 15 |
| 4.3.4 | Verifica finale .....                                                                           | 16 |
| 4.4   | L'"indicatore" di performance individuale .....                                                 | 17 |
| 4.5   | L'"indicatore" di performance organizzativa .....                                               | 18 |
| 4.6   | "Indicatore" di performance delle competenze organizzative .....                                | 18 |
| 4.7   | "Indicatore" di performance dei Dirigenti di I fascia .....                                     | 19 |
| 4.8   | "Indicatore" di performance dei Dirigenti di II fascia .....                                    | 20 |
| 4.9   | "Indicatore" di performance del personale non dirigenziale .....                                | 20 |
| 4.10  | Archiviazione delle schede compilate e sottoscritte .....                                       | 21 |
| 5     | RIFERIMENTI NORMATIVI.....                                                                      | 22 |
| 6     | ALLEGATO 1: SCHEDE DI VALUTAZIONE .....                                                         | 23 |
| 7     | ALLEGATO 2: COMPETENZE ORGANIZZATIVE.....                                                       | 29 |



## **1 FINALITÀ' DEL SISTEMA E AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

Il presente manuale si riferisce al Sistema di valutazione del personale dell'ente, in ottemperanza alle disposizioni del D. Lgs. n. 150/2009 e in ossequio alle indicazioni fornite dalle deliberazioni dell'Autorità Nazionale AntiCorruzione (A.N.AC.) in materia.

La piena operatività del Sistema richiede la strutturazione di un percorso che, gradualmente, indirizzi e supporti tutto il personale coinvolto nel processo di valutazione.

La misurazione e la valutazione delle performance individuali rappresenta uno strumento gestionale essenziale in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate, per il miglioramento della qualità dei servizi offerti dall'amministrazione. Esse costituiscono, inoltre, un'occasione di valorizzazione delle risorse umane e uno strumento di crescita personale e professionale che favorisce, anche attraverso la formazione, un processo virtuoso di miglioramento continuo individuale e dell'organizzazione nel suo insieme.

Il processo di misurazione e valutazione della performance individuale s'inquadra nel contesto generale della performance organizzativa dell'amministrazione.

Il suo scopo è l'individuazione di azioni di miglioramento e di riconoscimento dei risultati raggiunti.

L'applicazione del Sistema di misurazione e valutazione delle performance deve dunque:

- assicurare la coerenza tra gli obiettivi delle politiche pubbliche e l'azione amministrativa dell'ente;
- agevolare il coordinamento e l'integrazione tra le diverse strutture, enfatizzando l'eventuale presenza di obiettivi trasversali;
- evidenziare il contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi generali e della struttura organizzativa di appartenenza, promuovendo una corretta gestione delle risorse umane;
- ancorare la retribuzione accessoria ai risultati raggiunti;
- contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole;
- pianificare gli interventi formativi tenendo conto delle performance individuali, finalizzandoli al rafforzamento delle competenze, allo sviluppo e alla crescita professionale del personale.

La misurazione costituisce un processo continuo caratterizzato da momenti di monitoraggio intermedio, con una chiara identificazione del "chi valuta chi" e del "cosa" misurare/valutare.

A tal fine, nel presente manuale vengono individuati i soggetti coinvolti e le responsabilità in coerenza con l'organigramma e le caratteristiche funzionali dell'amministrazione.

Vengono inoltre individuate e descritte le principali fasi del processo di misurazione e valutazione della performance individuale:

- assegnazione degli obiettivi e delle competenze attese;
- monitoraggio e raccolta dei dati per la valutazione;
- analisi dei dati e valutazione;
- comunicazione dei risultati;
- elaborazione di piani di miglioramento e sviluppo individuali.

Gli ambiti di misurazione della performance individuale debbono essere distinti in funzione delle qualifiche



professionali e degli obiettivi assegnati.

In particolare, per i dirigenti la misurazione e la valutazione della performance individuale deve essere collegata:

- agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- al raggiungimento di eventuali obiettivi individuali;
- alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- alla capacità di applicare correttamente la metodologia di misurazione e valutazione prevista nel Sistema.

L'attività volta ad assicurare la trasparenza e la pubblicazione dei dati integra gli obiettivi contrattualmente stabiliti per ciascun dirigente oggetto di valutazione (delibera A.N.AC n. 17/2015).

Per il personale non dirigente responsabile di servizio la misurazione e la valutazione della performance individuale deve essere collegata:

- al contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza;
- al raggiungimento di obiettivi di gruppo e individuali;
- alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali dimostrate.

Per il personale non dirigente, la misurazione e la valutazione della performance individuale devono essere collegate:

- al contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza;
- al raggiungimento di eventuali specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- alle competenze professionali e organizzative dimostrate in relazione al ruolo ed ai compiti assegnati.

## **1.1 La metodologia**

La metodologia utilizzata per la misurazione e la valutazione della performance individuale tiene conto dei seguenti aspetti:

1. la valutazione della performance individuale, sia relativa al raggiungimento di specifici obiettivi, sia con riguardo al contributo dato agli stessi attraverso le competenze professionali e organizzative dimostrate, è collegata alla performance di struttura a partire dai ruoli di direzione e responsabilità fino a comprendere tutto il personale non dirigenziale;
2. le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance individuale sono individuati in modo puntuale;
3. gli obiettivi di performance individuale, in termini di risultati e competenze attese, sono individuati in coerenza con le competenze professionali e il ruolo ricoperto nell'organizzazione e con i piani e i programmi dell'amministrazione, con specifico riferimento al periodo annuale di valutazione; la chiarezza organizzativa dei ruoli e delle mansioni è alla base della corretta definizione degli obiettivi e di un'efficace gestione del processo di misurazione e valutazione delle performance individuali;
4. la performance attesa dal valutato è associata a un definito numero di competenze organizzative che consentano di esplicitare il contributo dato dal soggetto valutato alla performance organizzativa;
5. le competenze organizzative sono specifiche e differenziate: più orientate agli aspetti manageriali per



la dirigenza, più orientate agli aspetti tecnici e professionali per il personale non dirigenziale.

## **2 SOGGETTI E RESPONSABILITÀ**

### **2.1 Il Direttore Generale**

- Adotta con propria deliberazione tutti gli atti e i documenti in tema di performance, trasparenza e anticorruzione di cui al D. Lgs. n. 150/2009, al D. Lgs. n. 33/2013 e alla Legge n. 190/2012;
- nomina il Responsabile per la trasparenza, il Responsabile della prevenzione della corruzione, l'Amministratore del portale della trasparenza;
- promuove l'attivazione del processo attraverso un atto di indirizzo annuale;
- procede all'assegnazione ai Dirigenti di I Fascia e ai Dirigenti di II Fascia alle proprie dirette dipendenze, degli obiettivi strategici e operativi e delle competenze organizzative attese, nonché agli eventuali dipendenti in staff;
- effettua la valutazione delle prestazioni del suddetto personale;
- sottoscrive le schede di assegnazione obiettivi e di valutazione del suddetto personale;
- trasmette all'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) gli elenchi delle valutazioni individuali del personale dirigenziale, distinto per livello di struttura, e del personale non dirigenziale.

### **2.2 Il Dirigente di I Fascia**

- Condivide con il Direttore Generale, gli obiettivi, gli indicatori a essi connessi e i risultati attesi, che saranno utilizzati per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa e procede alla relativa assegnazione ai Dirigenti di II fascia alle proprie dirette dipendenze;
- definisce le priorità (i pesi) degli obiettivi di detti Dirigenti e dell'eventuale personale in staff;
- condivide con i detti Dirigenti le eventuali modifiche in itinere;
- effettua la valutazione delle prestazioni in termini di risultati e di competenze organizzative di detti Dirigenti e del personale in staff;
- sottoscrive le schede di assegnazione obiettivi e quelle di valutazione del suddetto personale;
- assicura la trasmissione delle schede di tutto il personale della propria struttura per la conservazione a fascicolo personale del dipendente.

### **2.3 Il Dirigente di II Fascia**

- Condivide con il Dirigente di I Fascia o il Direttore Generale gli obiettivi, gli indicatori ad essi connessi e i risultati attesi, che saranno utilizzati per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa e procede alla relativa assegnazione al personale responsabile di servizio;
- definisce le priorità (i pesi) degli obiettivi del personale appartenente alla propria struttura;
- prende atto dell'esito della negoziazione fra i responsabili di servizio e il personale allocato a ciascun servizio e, in caso di mancato accordo, decide in via sostitutiva;
- condivide con i responsabili di servizio eventuali modifiche in itinere;
- effettua la valutazione delle prestazioni (risultati e competenze organizzative) di detto personale;



- sottoscrive le schede di assegnazione obiettivi e quelle di valutazione di detto personale;
- assicura la trasmissione delle schede di tutto il personale della propria struttura per la conservazione a fascicolo personale.

## **2.4 Il Responsabile di servizio**

- Condivide con il Dirigente gli obiettivi di risultato direttamente connessi alle proprie attività;
- supporta il Dirigente nella programmazione dell'attività istituzionale volta alla definizione degli obiettivi operativi, in particolare, connessa alle proprie attività;
- prende atto delle competenze organizzative attese.

## **2.5 Il Personale non dirigenziale**

- Supporta il Dirigente e il responsabile del servizio nella programmazione dell'attività istituzionale volta alla definizione degli obiettivi istituzionali e operativi, in particolare, nella proposta degli obiettivi direttamente connessi alle proprie attività;
- prende atto delle competenze organizzative attese.

## **2.6 L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)**

In via generale:

- monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione e della trasparenza ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;
- comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo e amministrazione, nonché alla Corte dei conti, all'Ispettorato per la funzione pubblica e alla Autorità Nazionale AntiCorruzione e per la valutazione e la trasparenza delle amministrazioni pubbliche (A.N.AC.);
- valida la Relazione sulla performance e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione;
- garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi di cui al Titolo III del D. Lgs. n. 150/2009, secondo quanto previsto dal citato decreto legislativo, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- è responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dall'A.N.AC.;
- promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza di cui al Titolo II del D. Lgs. n. 150/2009 in tema di misurazione, valutazione e trasparenza della performance;
- verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità.

## **2.7 Il Tutor**

- E' il referente interno a ciascun servizio e/o struttura dirigenziale per l'applicazione del sistema di



- valutazione delle prestazioni del personale;
- cura la corretta applicazione della metodologia adottata nella definizione di obiettivi, pesi, indicatori e valori attesi;
- si coordina con la segreteria permanente dell'OIV e/o il personale di supporto e cura la diffusione informativa interna alla struttura.

## **2.8 Il Valutatore di seconda istanza**

Il Valutatore di seconda istanza è il Direttore Generale, che provvede al riesame della valutazione secondo la procedura di conciliazione prevista dal sistema di misurazione e valutazione della performance.

## **3 IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

Le aree in cui si articola il Sistema di valutazione della performance individuale sono le seguenti:

- Area dei risultati;
- Area delle competenze organizzative.

Le valutazioni dei risultati e delle competenze organizzative attese, opportunamente combinate, concorrono alla definizione della valutazione finale di ciascun dipendente, secondo criteri che variano in base ai ruoli e alle responsabilità.

### **3.1 Area dei risultati**

Oggetto dell'area dei risultati è il raggiungimento degli obiettivi assegnati che il dipendente è chiamato ad assicurare.

Gli obiettivi individuali devono riferirsi direttamente alle attività di propria competenza ovvero ad attività trasversali, coerenti con gli obiettivi strategici dell'amministrazione e con quanto previsto nei documenti di programmazione, per garantire il collegamento tra la qualità della prestazione individuale e la qualità della prestazione organizzativa.

Gli obiettivi individuali assegnati, oggetto di valutazione, devono essere:

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e alle strategie dell'amministrazione;
- specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- riferibili a un arco temporale determinato, di norma corrispondente a un anno;
- correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Per ciascun obiettivo assegnato deve essere definito il relativo peso percentuale, le eventuali fasi e tempi di realizzazione, gli indicatori di verifica e il connesso risultato atteso.



### 3.2 Competenze organizzative

L'area delle competenze organizzative ricomprende l'insieme delle conoscenze, delle capacità e delle abilità degli individui che operano nell'organizzazione allo scopo di perseguire un obiettivo.

Tali qualità debbono essere valutate non in sé ma, attraverso il livello di professionalità osservabile nel raggiungimento degli obiettivi assegnati, dovendo evitare il rischio di giudicare la persona anziché la sua performance.

La valutazione delle competenze organizzative consente di **misurare come gli obiettivi siano stati raggiunti**, attraverso il confronto tra il livello atteso e quello concretamente posto in essere dal singolo dipendente; le competenze organizzative attese devono essere coerenti con gli obiettivi strategici e operativi dell'amministrazione e con la posizione ricoperta dal dipendente all'interno della stessa. A ciascuna competenza organizzativa deve essere assegnato un **peso percentuale** in relazione alla strategia dell'amministrazione e/o della struttura di appartenenza, agli obiettivi specifici di sviluppo organizzativo, ai percorsi di sviluppo delle competenze del valutato.

Ciascuna competenza organizzativa ha una propria **descrizione** e l'indicazione dei possibili **destinatari**; ha propri **descrittori comportamentali** (comportamenti elementari osservabili) declinati **su quattro livelli: critico, in sviluppo, adeguato, efficace**.

Ciò, da una parte restringe l'area della discrezionalità del valutatore, dall'altra prospetta il percorso di sviluppo auspicato ai fini del raggiungimento della competenza organizzativa attesa.

L'articolazione delle competenze su quattro livelli, con i relativi descrittori comportamentali, mira a supportare il processo di osservazione e valutazione delle competenze organizzative:

- nella fase di assegnazione della competenza organizzativa da sviluppare;
- durante tutto l'anno per l'osservazione dell'eventuale progresso auspicato;
- nel colloquio finale per oggettivarne il più possibile la valutazione.

Le **competenze organizzative** sono individuate all'interno delle **quattro aree** seguenti:

1. **guida e direzione**: in quest'area sono identificate competenze che afferiscono, più direttamente, all'area della guida e della direzione del personale;
2. **programmazione e gestione**: in quest'area sono identificate competenze che afferiscono, più direttamente, all'area della programmazione e gestione dei processi e delle attività.
3. **efficacia e innovazione**: in quest'area sono identificate competenze che afferiscono, più direttamente, all'area dell'efficacia e dell'innovazione organizzativa e della semplificazione dei processi;
4. **relazioni e comunicazione**: in quest'area sono identificate competenze che afferiscono, più direttamente, alle relazioni con i cittadini e con i colleghi.

Le competenze organizzative sono dettagliate all'Allegato 2 in termini di descrizione della singola competenza e dei propri descrittori comportamentali, che costituiscono gli indicatori di verifica; tali indicatori assolvono alla duplice funzione di oggettivare la valutazione e d'indirizzare l'azione del valutato verso quelle competenze organizzative che nell'amministrazione sono riconosciute come un valore.

Di seguito è riportato l'elenco delle aree e delle competenze organizzative.

A ciascuna competenza organizzativa sono associati 4 descrittori comportamentali declinati nei 4 livelli di





critico, in sviluppo, atteso, efficace (v. Allegato 2).

| AREA COMPETENZE ORGANIZZATIVE |                           | COMPETENZA ORGANIZZATIVA |                                          | Agibile ed appropriata ai seguenti ruoli        |
|-------------------------------|---------------------------|--------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| N.                            | DESCRIZIONE               | N.                       | DESCRIZIONE                              |                                                 |
| 1                             | Guida e direzione         | 1                        | Orientamento al cambiamento              | Tutto il personale                              |
|                               |                           | 2                        | Visione strategica                       | Dirigenti                                       |
|                               |                           | 3                        | Guida                                    | Tutto il personale                              |
|                               |                           | 4                        | Motivazione e sviluppo risorse           | Obbligatoria per responsabili con collaboratori |
| 2                             | Programmazione e gestione | 1                        | Pianificazione e organizzazione V1       | Dirigenti I Fascia                              |
|                               |                           | 2                        | Pianificazione e organizzazione V2       | Dirigenti e responsabili                        |
|                               |                           | 3                        | Capacità decisionale                     | Tutto il personale                              |
|                               |                           | 4                        | Orientamento ai risultati                | Tutto il personale                              |
|                               |                           | 5                        | Integrazione dell'organizzazione         | Tutto il personale                              |
|                               |                           | 6                        | Accuratezza e tempestività               | Tutto il personale                              |
| 3                             | Relazioni e comunicazione | 1                        | Comunicazione                            | Tutto il personale                              |
|                               |                           | 2                        | Reti e relazioni                         | Tutto il personale                              |
|                               |                           | 3                        | Negoziiazione                            | Tutto il personale                              |
|                               |                           | 4                        | Lavoro di gruppo                         | Tutto il personale                              |
|                               |                           | 5                        | Orientamento all'utenza                  | Tutto il personale                              |
| 4                             | Efficacia e innovazione   | 1                        | Innovazione                              | Tutto il personale                              |
|                               |                           | 2                        | Flessibilità                             | Tutto il personale                              |
|                               |                           | 3                        | Analisi e soluzione problemi             | Tutto il personale                              |
|                               |                           | 4                        | Sviluppo e condivisione della conoscenza | Tutto il personale                              |
|                               |                           | 5                        | Orientamento alla semplificazione        | Tutto il personale                              |



## 4 LA VALUTAZIONE

I pesi attribuiti agli obiettivi di risultato e delle competenze organizzative, ai fini della valutazione finale, sono differenziati in relazione ai diversi ruoli svolti dal valutato rispetto al valutatore secondo il seguente schema:

| Il valutato                | Cosa si valuta                                                                                                                                                                                                  |                                          | Chi valuta                              | Supporto metodologico                      |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------|
| Direttore Generale         | Obiettivi strategici<br><br>Peso: 100%                                                                                                                                                                          |                                          | Ministro                                |                                            |
| Dirigente I Fascia         | Realizzazione degli obiettivi strategici assegnati alla struttura di competenza<br><br>Realizzazione degli obiettivi operativi assegnati alle strutture afferenti<br><br>Obiettivi individuali<br><br>Peso: 80% | Competenze organizzative<br><br>Peso 20% | Direttore Generale                      | OIV<br>/<br>Segreteria permanente dell'OIV |
| Dirigente II Fascia        | Realizzazione degli obiettivi di performance della struttura di competenza<br><br>Obiettivi individuali<br><br>Peso: 75%                                                                                        | Competenze organizzative<br><br>Peso 25% | Direttore Generale o Dirigente I Fascia |                                            |
| Personale non dirigenziale | Concorrenza alla realizzazione degli obiettivi di performance della struttura di appartenenza<br><br>Obiettivo individuale di presenza in servizio<br><br>Obiettivi individuali e/o di gruppo<br><br>Peso 75%   | Competenze organizzative<br><br>Peso 25% | Direttore Generale o Dirigente          |                                            |



Come sopra anticipato, l'assegnazione di obiettivi individuali e/o di gruppo da parte del valutatore, è eventuale.

Per il personale non dirigenziale, è previsto uno specifico obiettivo di performance individuale fisso collegato all'effettiva presenza in servizio. Il peso di tale obiettivo è per tutto il personale non dirigenziale nella misura del 10%; ai titolari di posizione organizzativa è assegnato l'obiettivo individuale relativo.

Il Sistema si applica al personale assegnato in staff avendo riguardo della peculiarità delle prestazioni rese; in particolare, la valutazione segue gli stessi meccanismi sopra riportati e viene effettuata dal Direttore Generale o dal Dirigente, al quale tale personale afferisce.

#### 4.1 Procedura di conciliazione

In caso di disaccordo sul giudizio finale di valutazione, il Valutato potrà chiedere che siano prese in considerazione le sue ragioni ricorrendo a una procedura di garanzia.

Entro il primo trimestre dell'anno la valutazione è trasmessa al valutato.

Entro 10 giorni il valutato può presentare formale richiesta di valutazione di seconda istanza al Direttore Generale, corredata da adeguata motivazione, tramite posta elettronica; trascorso tale termine, la valutazione si intende accettata.

Ove richiesto, entro 30 giorni, il Direttore Generale può confermare la precedente valutazione o modificarla con motivazione.

A tal fine, il Direttore Generale acquisisce informazioni dal valutatore e dall'interessato, invitando le parti a trasmettere memorie scritte anche via mail o con audizione personale, sul quale può essere redatto un apposito verbale.

A seguito della valutazione di seconda istanza del Direttore Generale e prima di presentare ricorso giurisdizionale presso il giudice competente, il valutato, assistito da un rappresentante sindacale, può attivare la procedura di conciliazione, secondo le modalità definite dall'art. 31 della Legge n. 183/2010 (commissioni di conciliazione istituite presso la Direzione provinciale del lavoro).

#### 4.2 Il sistema degli obiettivi

Le tipologie di obiettivi soggetti a valutazione sono:

- **obiettivi strategici:** sono il frutto dell'attività di pianificazione strategica e sono destinati a realizzare le priorità politiche dell'amministrazione; sono da intendersi quali obiettivi di particolare rilevanza rispetto ai bisogni e alle attese degli stakeholder; sono programmati su base triennale e aggiornati annualmente sulla base delle priorità politiche dell'amministrazione (aree strategiche dell'atto d'indirizzo);
- **obiettivi operativi:** costituiscono una declinazione degli obiettivi strategici; sono funzionali al perseguimento degli stessi e di durata annuale; evidenziano il contributo delle singole unità organizzative dirigenziali al perseguimento della strategia dell'amministrazione; vanno evidenziate le interdipendenze organizzative tra le strutture, qualora esistenti; tengono conto delle linee di attività rilevanti per l'organizzazione e i diversi livelli gerarchici di programmazione; sono coerenti con la pianificazione istituzionale/operativa delle attività della singola struttura;



- **obiettivi di struttura:** sono gli obiettivi operativi assegnati alla struttura;
- **obiettivi di gruppo** (eventuali): coincidono (in tutto o in parte) con gli obiettivi di struttura e diventano di gruppo per quei dipendenti a cui sono assegnati;
- **obiettivi individuali:** identificano specifici obiettivi assegnati ai singoli dipendenti in relazione al ruolo ed alla posizione da essi ricoperti; possono essere desunti da obiettivi operativi della struttura ovvero identificare ulteriori attività non ricomprese negli predetti obiettivi operativi e/o istituzionali.

Va perseguito il progressivo raggiungimento dei seguenti risultati sulla formulazione degli obiettivi e nell'individuazione degli indicatori, secondo le indicazioni di cui alla deliberazione A.N.AC. n. 89/2010:

- chiara definizione degli obiettivi;
- presenza consistente di indicatori di *outcome* tra gli indicatori relativi a obiettivi che hanno un impatto su stakeholder esterni;
- specificazione dei legami tra obiettivi, indicatori e target;
- caratterizzazione degli indicatori secondo le schede e specificazione di test sulla qualità dell'indicatore e del target;
- rilevazione effettiva della performance, secondo la frequenza e le modalità definite nello schema di caratterizzazione degli indicatori.

In Allegato 1 sono riportati il modello di scheda degli obiettivi strategici e operativi a essi collegati e il modello di scheda di performance per le strutture.

Gli obiettivi strategici sono univocamente assegnati alle strutture di livello generale e alle strutture a diretto riporto del Direttore Generale, unitamente ai corrispondenti obiettivi operativi assegnati alle strutture dirigenziali afferenti, così come rappresentato dai modelli di seguito riportati per la scheda degli obiettivi strategici e per la performance di struttura.

Alla performance di struttura è legata sia la valutazione del dirigente responsabile, sia quella dei suoi collaboratori. I risultati delle strutture influiscono sulla valutazione della performance di risultato del Dirigente di I fascia.

### 4.3 Le fasi del processo di valutazione

Le fasi del processo di valutazione sono:

- programmazione annuale delle attività e relativa distribuzione delle risorse umane sugli obiettivi di struttura;
- assegnazione degli obiettivi;
- verifica intermedia;
- valutazione finale;
- eventuale procedura di conciliazione.



| <b>FASE</b>                                                                                                     | <b>ATTORI</b>                                       | <b>RISULTATI</b>                                                | <b>AVVIO</b>                                                 | <b>SCADENZA</b>                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Programmazione annuale delle attività e relativa distribuzione delle risorse umane sugli obiettivi di struttura | Dirigenti e propri collaboratori                    | Scheda di programmazione attività                               | 1° Dicembre anno precedente                                  | Entro 30 giorni dall'adozione del Piano delle performance                       |
| Assegnazione degli obiettivi                                                                                    | Direttore Generale, Dirigenti                       | Scheda di assegnazione obiettivi individuali                    | A partire dalla data di adozione del Piano delle performance | Entro 30 giorni dall'adozione del Piano delle performance                       |
| Verifica intermedia al 30 di giugno                                                                             | Dirigenti e propri collaboratori                    | Schede di valutazione intermedia                                | 1° luglio                                                    | Entro il 31 agosto                                                              |
| Valutazione finale                                                                                              | Dirigenti e propri collaboratori                    | Schede di valutazione finale                                    | 1° gennaio                                                   | 28 febbraio                                                                     |
| <b>FASI EVENTUALI</b>                                                                                           |                                                     |                                                                 |                                                              |                                                                                 |
| Confronto Valutatore/Valutato in caso di disaccordo sulla valutazione                                           | Valutato e Valutatore                               | Riesame della valutazione                                       | Entro 10 giorni lavorativi dalla notifica della valutazione  | Entro 10 giorni lavorativi, decorrenti dalla ricezione della nota di disaccordo |
| Procedura di conciliazione                                                                                      | Valutato, Valutatore e Commissione di conciliazione | Riesame della valutazione a seguito di parere della Commissione | Entro 10 giorni lavorativi dal riesame della valutazione     | Entro 30 giorni, decorrenti dalla prima riunione della Commissione              |



Le schede di assegnazione e valutazione degli obiettivi debbono essere sottoscritte dal Valutatore e dal Valutato.

#### 4.3.1 Programmazione annuale delle attività

A regime, i Dirigenti responsabili di ciascuna struttura elaborano entro la fine dell'anno la scheda di programmazione attività relativa all'anno successivo al fine di definire le attività delle strutture di competenza, collegando le stesse a obiettivi di performance specifici della struttura e alle risorse di personale addetto, secondo criteri di coerenza con il controllo di gestione e i documenti di bilancio consuntivo e di bilancio previsionale, secondo criteri di coerenza con il controllo di gestione e il conto annuale.

#### 4.3.2 Assegnazione degli obiettivi

In questa fase avviene la definizione e la formalizzazione degli obiettivi di risultato da assegnare al personale unitamente alle competenze organizzative attese. La formalizzazione degli obiettivi individuali di risultato a opera dei Dirigenti responsabili di struttura rappresenta il risultato della predetta attività di programmazione. Per le competenze organizzative attese si dovrà tener conto degli esiti della valutazione dell'anno precedente, al fine di valorizzare e/o migliorare i risultati raggiunti nell'ottica del miglioramento continuo della performance.

Il processo di assegnazione degli obiettivi individuali si concretizza con la formalizzazione e la notifica al dipendente (Valutato) da parte del suo responsabile di struttura (Valutatore) della scheda di assegnazione degli obiettivi di risultato e della scheda di assegnazione delle competenze organizzative.

Ciò avviene, di norma, a seguito di un colloquio in contraddittorio fra il Valutato e il Valutatore.

Il valutatore dovrà esplicitare, in particolare, le competenze organizzative e i relativi descrittori osservabili e i relativi valori attesi, contestualizzando l'area di attività nell'ambito della quale esse devono essere manifestate. Tale esplicitazione preventiva delle attese consentirà poi, in fase di valutazione a consuntivo, di motivare i giudizi, suffragandoli con le opportune evidenze.

#### Scheda assegnazione obiettivi al Dirigente di I Fascia

Nella scheda di assegnazione degli obiettivi di risultato dei Dirigenti di I Fascia devono essere indicati i seguenti obiettivi di risultato:

- realizzazione obiettivi strategici assegnati;
- realizzazione obiettivi operativi collegati agli obiettivi strategici assegnati, il cui indicatore è rappresentato dalla media aritmetica dei punteggi delle strutture alle dipendenze.

Nella scheda di assegnazione delle competenze organizzative dovrà essere ricompresa la competenza "Motivazione e sviluppo risorse: capacità di ascoltare e coinvolgere i collaboratori 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".

#### Scheda assegnazione obiettivi ai Dirigenti di II Fascia

Nella scheda di assegnazione degli obiettivi di risultato dei Dirigenti di II Fascia devono essere indicati i seguenti obiettivi di risultato:



- realizzazione degli obiettivi di performance della struttura di competenza;
- realizzazione di eventuali obiettivi individuali specifici.

Nella scheda di assegnazione delle competenze organizzative devono essere riportate le competenze organizzative che il valutatore ritiene debbano essere agite dai Dirigenti in relazione agli obiettivi specifici dell'anno e al percorso di crescita professionale del Dirigente stesso.

Per i Dirigenti con più collaboratori, tra le competenze assegnate dovrà essere ricompresa necessariamente la competenza "Motivazione e sviluppo risorse: capacità di ascoltare e coinvolgere i collaboratori 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".

### Scheda assegnazione obiettivi al Personale non dirigenziale

Nella scheda di assegnazione degli obiettivi di risultato del Personale non dirigenziale devono essere inseriti i seguenti obiettivi di:

- concorrenza alla realizzazione degli obiettivi di performance della struttura di appartenenza;
- eventuale realizzazione di obiettivi individuali e/o di gruppo.

Gli obiettivi individuali e/o quelli di gruppo, assegnati in coerenza con la posizione ricoperta, possono essere funzionali sia agli obiettivi strategici, sia agli obiettivi operativi da perseguire nell'anno, sulla base delle priorità e degli indirizzi dell'Area/Ufficio.

Le competenze organizzative assegnate possono essere fisse e uguali per tutto il Personale non dirigenziale oppure distinte per area funzionale e profilo professionale.

Le competenze organizzative, come sopra individuate, devono essere agite in relazione agli obiettivi assegnati e alla posizione ricoperta.

Nella scheda di assegnazione delle competenze organizzative dei responsabili con più collaboratori dovrà essere ricompresa la competenza "Motivazione e sviluppo risorse: capacità di ascoltare e coinvolgere i collaboratori 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".

La scheda di assegnazione obiettivi deve essere notificata dal Dirigente responsabile della struttura (Valutatore) al Dipendente (Valutato).

### 4.3.3 Verifica intermedia (monitoraggio)

In questa fase viene effettuata la verifica intermedia, semestrale, sullo stato di realizzazione degli obiettivi di risultato assegnati ed eventualmente delle competenze organizzative attese.

I Dirigenti di I Fascia invitano a procedere alla verifica intermedia del grado di raggiungimento degli obiettivi.

Per assicurare la necessaria trasparenza, gli attori coinvolti procederanno alla raccolta dei dati utili per la valutazione, relativa a "eventi significativi", nella forma di una lista utile a supportare le evidenze che concorrono alla valutazione finale e che saranno conservate nell'archivio documentale delle valutazioni, in disponibilità all'OIV nella fase di validazione della Relazione sulla performance dell'amministrazione.

Nel caso delle competenze organizzative, la raccolta dei dati è costituita da osservazioni dirette del valutatore o di chi conosce il lavoro svolto dal valutato. Per la valutazione del grado di raggiungimento di obiettivi di



risultato occorre che i valori degli indicatori siano, ove possibile, rilevati da sistemi informatizzati dell'amministrazione.

Per gli obiettivi di risultato, la scheda di verifica riporta i seguenti campi:

- obiettivo assegnato: riporta la descrizione dell'obiettivo di risultato assegnato;
- peso obiettivo (%): numero che riporta il peso percentuale assegnato all'obiettivo (la somma dei pesi di tutti gli obiettivi prestazionali deve essere pari a 100);
- tipo indicatore: efficacia, efficienza, economicità o qualità;
- descrizione indicatore o degli indicatori definiti per l'obiettivo (normalmente max 4 indicatori per obiettivo);
- peso indicatore (%): numero che riporta il peso dell'indicatore nella valutazione dell'obiettivo (la somma dei pesi degli indicatori per uno stesso obiettivo deve essere pari a 100, in caso di un solo indicatore quindi il suo peso sarà 100);
- valore atteso a fine anno: riporta la cosiddetta "soglia". Nel caso l'indicatore sia un numero, riporta il valore (es. report quadrimestrale indicare 3); nel caso sia un rapporto riporta un numero tra 0 e 1 in funzione della soglia (ad esempio se questa fosse dell'80% riporta 0,8, se fosse del 100% riporta 1; nel caso di indicatori On/Off: riporta 1 per ON e 0 per OFF; nel caso di un indicatore di tempo: riporta 1 per indicare FATTO NEI TEMPI;
- valore rilevato: inserire il valore dell'indicatore rilevato alla data di verifica. Il numero sarà autocertificato dal Dirigente sulla base dei dati a disposizione. Il numero indicato dovrà rispettare gli stessi criteri suesposti per "valore atteso";
- % di realizzazione dell'obiettivo: il dato viene calcolato automaticamente dal foglio di calcolo considerando la media degli scostamenti dai valori rilevati dai valori attesi.
- rilevazione di uno scostamento dalla programmazione del semestre rispetto a ciò che era previsto di realizzare entro la data di verifica: spuntare SI nel caso si fosse verificato uno scostamento;
- azioni correttive: spuntare SI o NO, e se SI indicare le eventuali azioni correttive;
- osservazioni del valutato: indicare eventuali osservazioni solo se si ritiene che lo scostamento sia significativo ai fini della realizzazione dell'obiettivo alla fine dell'anno, prefissato nella scheda di assegnazione obiettivi;
- osservazioni: riporta le eventuali osservazioni fatte in sede di assegnazione obiettivi. Indicare se sono ancora valide spuntando SI oppure NO.

Solo ove sussistano motivi di particolare gravità, si potrà procedere alla modifica e rinegoziazione degli obiettivi di risultato/competenze organizzative assegnati.

#### 4.3.4 Verifica finale

In questa fase si effettua la verifica finale sullo stato di realizzazione degli obiettivi di risultato assegnati e delle competenze organizzative attese e l'identificazione delle aree di miglioramento e la definizione del Piano individuale di miglioramento e crescita professionale.

La verifica finale deve avvenire con le stesse modalità utilizzate per l'assegnazione degli obiettivi, facendo pertanto ricorso allo strumento del colloquio.

La valutazione degli obiettivi dovrà tener conto degli "eventi significativi", raccolti durante il periodo oggetto di valutazione. Nel caso delle competenze organizzative, i dati significativi sono rappresentati da osservazioni dirette del valutatore o di chi conosce il lavoro svolto dal valutato.

Per gli obiettivi di risultato la relativa valutazione deve utilizzare, ove possibile, le risultanze dei sistemi informatizzati dell'Amministrazione.





Il personale a cui sono stati assegnati obiettivi individuali dovrà predisporre una breve relazione, da trasmettere al proprio valutatore, contenente la descrizione dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi individuali assegnati e rendicontare tali risultati e i valori rilevati degli indicatori rispetto ai valori attesi.

Ai fini dell'individuazione del “piano di miglioramento e crescita professionale individuale”, anche sulla base di una preventiva proposta da parte del valutato, potranno:

- essere individuati gli ambiti di miglioramento o i punti di forza da sviluppare ulteriormente e le modalità con cui si prevede di attuare tale piano (formazione, affiancamento, studio individuale, partecipazione a seminari e workshop, sviluppo project work, partecipazione a gruppi di miglioramento interni, etc.);
- essere individuate competenze e conoscenze specifiche da sviluppare, anche riferite a sistemi o procedure in uso, utili a un più efficace svolgimento dei compiti assegnati o di futura assegnazione;
- essere indicate anche altre tipologie di attività lavorativa di interesse del valutato e dell'amministrazione cui, eventualmente, assegnare il medesimo.
- 

Tali informazioni saranno utilizzate dall'amministrazione per la rilevazione dei fabbisogni formativi e per la valorizzazione delle risorse umane.

Per gli obiettivi di risultato, la scheda di valutazione finale contiene le seguenti informazioni:

- obiettivo assegnato: descrizione dell'obiettivo di risultato assegnato;
- peso obiettivo (%): numero che indica il peso percentuale assegnato all'obiettivo (la somma dei pesi di tutti gli obiettivi prestazionali deve essere pari a 100);
- tipo indicatore: efficacia, efficienza, economicità o qualità;
- descrizione indicatore: descrizione dell'indicatore o degli indicatori definiti per l'obiettivo;
- peso indicatore (%): indicare il peso dell'indicatore nella valutazione dell'obiettivo (la somma dei pesi degli indicatori per uno stesso obiettivo deve essere pari a 100, in caso di un solo indicatore quindi il suo peso sarà 100);
- valore atteso a fine anno;
- valore rilevato alla data di verifica;
- % di realizzazione dell'obiettivo;
- scostamento rispetto alla programmazione: indica la presenza o meno di uno scostamento rispetto a quanto previsto entro la data di verifica;
- osservazioni del valutato: indicare eventuali osservazioni nell'ipotesi in cui lo scostamento incida ai fini della realizzazione dell'obiettivo alla fine dell'anno come prefissato nella scheda di assegnazione.

Al termine del colloquio individuale, il valutatore deve aver cura di completare la scheda di valutazione con tutti gli elementi condivisi nel corso del colloquio, quali la breve descrizione dell'attività svolta dal valutato, il piano di miglioramento e crescita professionale, le eventuali osservazioni formulate dal valutato.

Infine, la scheda di valutazione finale deve essere notificata dal Dirigente responsabile della struttura (valutatore) al Dipendente (valutato).

#### **4.4 L'“indicatore” di performance individuale**

L'indicatore di performance individuale  $P_d$  per ciascun dipendente valutato “d” viene espresso con un numero compreso tra 0 e 100; concorrono alla definizione di tale indicatore la valutazione degli obiettivi di risultato e la valutazione delle competenze organizzative in relazione al ruolo del valutato rispetto al



valutatore secondo lo schema precedentemente riportato.

#### 4.5 L'“indicatore” di performance organizzativa

Il livello di performance raggiunto da ciascuna unità organizzativa di livello dirigenziale non generale  $P_{uo}$  è dato dalla somma pesata dei livelli di performance dei singoli obiettivi assegnati alla struttura; il livello di performance di ciascun obiettivo viene misurato sulla base dei relativi indicatori.

Il livello di performance dell'unità organizzativa  $P_{uo}$  può assumere un valore compreso tra 0 e 100 ed è calcolato nel modo seguente:

$$P_{uo} = (\text{Peso obiettivo 1}) \times P_1 + (\text{Peso obiettivo 2}) \times P_2 + \dots + (\text{Peso obiettivo}) \times P_n$$

Dove  $P_i$  è il livello di performance raggiunto per l'obiettivo  $i$ -esimo e il peso dell' $i$ -esimo obiettivo è espresso in termini percentuali.

#### 4.6 “Indicatore” di performance delle competenze organizzative

Ciascuna competenza organizzativa è articolata su 4 descrittori comportamentali; ciascun descrittore comportamentale viene valutato su 4 livelli: critico, in sviluppo, atteso ed eccellente.

I 4 livelli sono valorizzati in termini di punteggio come segue:

1. Livello eccellente 100 punti
2. Livello atteso 80 punti
3. Livello in sviluppo 60 punti
4. Livello critico/non agito 40 punti

Il punteggio attribuito alla singola competenza organizzativa è calcolato come media della valutazione dei descrittori comportamentali.

Ad esempio la valutazione seguente della  $i$ -esima competenza organizzativa CO:



|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |   | <b>LIVELLO<br/>CRITICO<br/>PUNTEGGIO 40</b>                                                                        | <b>LIVELLO IN<br/>SVILUPPO<br/>PUNTEGGIO 60</b>                                                                                                                              | <b>LIVELLO<br/>ATTESO<br/>PUNTEGGIO 80</b>                                                                                                | <b>LIVELLO<br/>ECCELLENTE<br/>PUNTEGGIO 100</b>                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Motivazione e sviluppo risorse:</b><br><br>capacità di ascoltare e coinvolgere i collaboratori 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 | 1 | Non ascolta e non coinvolge i propri collaboratori                                                                 | Ascolta e coinvolge i propri collaboratori solo se sollecitato                                                                                                               | Ascolta e coinvolge abitualmente i propri collaboratori                                                                                   | Mantiene un costante dialogo con i propri collaboratori, fornendo pure frequenti ed esaurienti feed back                                                   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 2 | Non promuove lo sviluppo dell'autonomia dei propri collaboratori                                                   | Tende a promuovere lo sviluppo dell'autonomia dei propri collaboratori. Si adopera per creare un buon clima interno ma non gestisce i conflitti nel gruppo dei collaboratori | Promuove abitualmente lo sviluppo dell'autonomia dei propri collaboratori                                                                 | Promuove abitualmente lo sviluppo dell'autonomia dei propri collaboratori, stimolandone le opportunità di crescita professionale                           |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3 | Non crea un buon clima interno e non gestisce i conflitti nel gruppo                                               | Si adopera per creare un buon clima interno ma non gestisce i conflitti nel gruppo                                                                                           | Crea un buon clima interno e gestisce i conflitti nel gruppo                                                                              | Crea un buon clima interno, gestisce i conflitti nel gruppo e ne previene l'insorgenza                                                                     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 4 | Non valuta attentamente le performance dei propri collaboratori e non ne coglie le differenze per un miglioramento | Valuta le performance dei propri collaboratori, ne coglie le differenze ma non riesce a ottenere adesione per un miglioramento                                               | Valorizza i propri collaboratori valutandone attentamente le performance, ne coglie le differenze e ottiene adesione per un miglioramento | Valorizza i propri collaboratori valutandone attentamente e periodicamente le performance, ne coglie le differenze e ottiene adesione per un miglioramento |

totalizzerà un punteggio pari a 80 dato dalla media del punteggio 100 per il descrittore comportamentale 1, punteggio 80 per il descrittore comportamentale 2, punteggio 80 per il descrittore comportamentale 3 e 60 per il descrittore comportamentale 4.

Dunque, nell'ipotesi che le competenze organizzative assegnate siano 3, con pesi 30%,30% e 40%, il punteggio complessivo dell'area delle competenze organizzative  $P_{co}$  è calcolato nel modo seguente e potrà assumere un valore compreso tra 0 e 100:

$$P_{co} = (0,30 \times P_{co1}) + (0,30 \times P_{co2}) + (0,40 \times P_{co3})$$

Esempio: supponendo che il punteggio della competenza CO1 sia pari a 80, quello della competenza CO2 sia 85 e quello della competenza CO3 sia 90, il livello di performance relativo all'area delle competenze organizzative  $P_{co}$  sarà pari a:

$$P_{co} = 0,30 \times 80 + 0,30 \times 85 + 0,40 \times 90 = 85,5$$

#### 4.7 “Indicatore” di performance dei Dirigenti di I fascia

Il livello di performance raggiunto dal Dirigente di I Fascia  $P_d$  dipende dal livello di realizzazione degli obiettivi strategici connessi alla sua struttura ( $P_{os}$ ), dal livello di realizzazione degli obiettivi delle strutture ( $P_{uo}$ ) a essa afferenti e dalle competenze organizzative dimostrate ( $P_{co}$ ); è esprimibile con la seguente formula e potrà assumere un valore compreso tra 0 e 100:

$$P_d = (0,40 \times P_{os}) + (0,40 \times \text{media } P_{uo}) + (0,20 \times P_{co})$$

#### 4.8 “Indicatore” di performance dei Dirigenti di II fascia

Il livello di performance raggiunto dal Dirigente di II Fascia ( $P_d$ ) dipende dal livello di realizzazione degli obiettivi della struttura di competenza ( $P_{uo}$ ), dal livello di realizzazione degli obiettivi dell'eventuale struttura di cui è reggente, dal livello di realizzazione di eventuali obiettivi individuali ( $P_{oi}$ ) e dalle competenze organizzative dimostrate ( $P_{co}$ ). Il livello di performance individuale  $P_{od}$  è esprimibile con le seguenti formule e potrà assumere un valore compreso tra 0 e 100:

$$P_d = (0,75 \times P_{uo}) + (0,25 \times P_{co})$$

E qualora sia stati assegnati obiettivi individuali:

$$P_d = (0,55 \times P_{uo}) + (0,20 \times P_{oi}) + (0,25 \times P_{co})$$

#### 4.9 “Indicatore” di performance del personale non dirigenziale

Il livello di performance raggiunto dal personale non dirigenziale  $P_d$  è costituito dalla somma pesata del livello di performance dell'unità organizzativa di appartenenza  $P_{uo}$ , dell'indicatore di “presenza”  $P_{op}$  e del livello di performance  $P_{co}$  relativo alle competenze organizzative dimostrate:

$$P_d = (0,65 \times P_{uo}) + (0,10 \times P_{op}) + (0,25 \times P_{co})$$

a) Dipendente con obiettivi individuali:

Il livello di performance raggiunto dal dipendente  $P_d$ , al quale siano stati assegnati obiettivi individuali, è la somma pesata del livello di performance relativo al raggiungimento degli obiettivi individuali  $P_{oi}$ , del livello di performance dell'unità organizzativa di appartenenza  $P_{uo}$ , dell'indicatore di “presenza”  $P_{op}$  e del livello di performance  $P_{co}$  relativo alle competenze organizzative dimostrate:

$$P_d = (0,45 \times P_{uo}) + (0,10 \times P_{op}) + (0,20 \times P_{oi}) + (0,25 \times P_{co})$$

c) Dipendente con obiettivi di gruppo:

Il livello di performance raggiunto da ciascuna unità di personale  $P_d$  alla quale siano stati assegnati obiettivi di gruppo è la somma pesata del livello di performance  $P_{og}$  relativo al raggiungimento degli obiettivi di gruppo, del livello di performance dell'unità organizzativa di appartenenza  $P_{uo}$ , dell'indicatore di “presenza”  $P_{op}$  e del livello di performance  $P_{co}$  relativo alle competenze organizzative dimostrate:



$$P_d = (0,45 \times P_{uo}) + (0,10 \times P_{op}) + (0,20 \times P_{og}) + (0,25 \times P_{co})$$

b) Dipendente con obiettivi di gruppo e obiettivi individuali:

Il livello di performance raggiunto dal dipendente  $P_d$ , al quale siano stati assegnati obiettivi individuali e obiettivi di gruppo è la somma pesata del livello di performance relativo al raggiungimento degli obiettivi individuali  $P_{oi}$ , del livello di performance relativo al raggiungimento degli obiettivi di gruppo  $P_{og}$ , del livello di performance dell'unità organizzativa di appartenenza  $P_{uo}$ , dell'indicatore di "presenza"  $P_{op}$  e del livello di performance  $P_{co}$  relativo alle competenze organizzative dimostrate.

$$P_d = (0,45 \times P_{uo}) + (0,10 \times P_{op}) + (0,10 \times P_{oi}) + (0,10 \times P_{og}) + (0,25 \times P_{co})$$

L'indicatore di presenza  $P_{op}$  è pari al 10% del punteggio totale ed calcolato sulla base della percentuale di giorni di presenza in servizio assicurati rispetto ai giorni lavorativi dell'anno di riferimento. Il valore dell'indicatore è articolato su 4 livelli che, in termini di punteggio, equivalgono a:

Livello A dall'80% al 100% di presenza  $P_{op} = 100$

Livello B dal 60% al 79% di presenza  $P_{op} = 80$

Livello C dal 40% al 59% di presenza  $P_{op} = 60$

Livello D da 0% al 39% di presenza  $P_{op} = 40$

#### 4.10 Archiviazione delle schede compilate e sottoscritte

Le schede di assegnazione e quelle di valutazione degli obiettivi di risultato e delle competenze organizzative sono rese disponibili su archivio elettronico.

L'attività conclusiva di ciascuna fase si sostanzia nella messa a disposizione delle schede degli obiettivi di struttura e individuali in archivio elettronico e della trasmissione delle schede individuali debitamente sottoscritte per la conservazione a fascicolo personale del dipendente.



## 5 RIFERIMENTI NORMATIVI

- ✓ Decreto Legislativo n. 150/2009
- ✓ Art. 4 della Legge n. 15/2009, in tema di principi e criteri in materia di valutazione delle strutture e del personale delle amministrazioni pubbliche
- ✓ Decreto Legislativo n. 165/2001
- ✓ D. Lgs. n. 33/2013
- ✓ Legge n. 190/2012
- ✓ Art. 65, commi 4 e 5 del CCNL 5/12/1996
- ✓ Art. 2, co. 1, lett. o) della Legge n. 421/1992;
- ✓ Art. 17 della Legge n. 59/1997;
- ✓ Art. 2, comma 32, della Legge n. 203/2008 (Legge finanziaria 2009)
- ✓ Art. 6, comma 1, del Decreto Legislativo n. 141/2011



## 6 ALLEGATO 1: SCHEDE DI VALUTAZIONE

### Scheda degli obiettivi strategici

|                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
| OBIETTIVO STRATEGICO                 |     |
| CODICE                               | A.1 |
| AREA STRATEGICA                      | A   |
| ANNO                                 |     |
| STRUTTURA RESPONSABILE               |     |
| CODICE STRUTTURA                     |     |
| REFERENTE                            |     |
| ALTRE STRUTTURE / SOGGETTI COINVOLTI |     |
| STAKEHOLDER DI RIFERIMENTO           |     |

| Codice  | Indicatore | Metodo di calcolo | Tipo   | Peso (%) | Valore atteso |      |      |
|---------|------------|-------------------|--------|----------|---------------|------|------|
|         |            |                   |        |          | 2016          | 2017 | 2018 |
| A.1.1.1 |            |                   |        |          |               |      |      |
| A.1.1.2 |            |                   |        |          |               |      |      |
|         |            |                   | Totale | 100      |               |      |      |

| Codice | Descrizione sintetica dell'obiettivo strategico: finalità, modalità di realizzazione, vincoli e criticità, descrizione e fonti di misura degli indicatori |         |                      |  |  |  |  |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------------------|--|--|--|--|
| A.1    | Finalità                                                                                                                                                  |         |                      |  |  |  |  |
|        | Modalità di realizzazione                                                                                                                                 |         |                      |  |  |  |  |
|        | Vincoli                                                                                                                                                   |         |                      |  |  |  |  |
|        | Criticità                                                                                                                                                 |         |                      |  |  |  |  |
|        | Descrizione degli indicatori                                                                                                                              | A.1.1.1 |                      |  |  |  |  |
|        |                                                                                                                                                           | A.1.1.2 |                      |  |  |  |  |
|        | Fonti di misura degli indicatori                                                                                                                          | A.1.1.1 | Sistema informatico: |  |  |  |  |
|        |                                                                                                                                                           | A.1.1.2 | Sistema informatico: |  |  |  |  |

| Note sull'obiettivo strategico |
|--------------------------------|
|                                |



| Obiettivi operativi collegati all'obiettivo strategico |                                 |             |              |                    |
|--------------------------------------------------------|---------------------------------|-------------|--------------|--------------------|
| Codice obiettivo operativo                             | Area/Ufficio titolare obiettivo | Data inizio | Data termine | Peso obiettivo (%) |
| A.1.1                                                  |                                 |             |              |                    |
| A.1.2                                                  |                                 |             |              |                    |
|                                                        |                                 |             | Totale       | 100                |

**Descrizione sintetica degli obiettivi operativi: gli obiettivi, le finalità, le modalità di realizzazione, i vincoli, le criticità, gli indicatori e le fonti di misura sono descritti nella scheda dell'Area/Ufficio titolare dell'obiettivo**





## Scheda degli obiettivi di struttura

|                         |  |
|-------------------------|--|
| <b>STRUTTURA</b>        |  |
| <b>CODICE STRUTTURA</b> |  |
| <b>RESPONSABILE</b>     |  |
| <b>ANNO</b>             |  |

| OBIETTIVI DI PERFORMANCE DI STRUTTURA |                     |                    |                          |                     |            |                     |                                 |               |
|---------------------------------------|---------------------|--------------------|--------------------------|---------------------|------------|---------------------|---------------------------------|---------------|
| Codice                                | Obiettivo operativo | Peso obiettivo (%) | Tot. Peso indicatori (%) | Prog-<br>Indicatore | Indicatore | Peso indicatore (%) | Valore rilevato anno precedente | Valore atteso |
| A.1.1                                 |                     |                    | 100                      | 1                   |            |                     |                                 |               |
|                                       |                     |                    |                          | 2                   |            |                     |                                 |               |
| A.1.2                                 |                     |                    | 100                      | 1                   |            |                     |                                 |               |
|                                       |                     |                    |                          | 2                   |            |                     |                                 |               |
|                                       | Totale              | 100                |                          |                     |            |                     |                                 |               |

| Descrizione sintetica degli obiettivi di struttura: finalità, modalità di realizzazione, vincoli e criticità, descrizione e fonti di misura degli indicatori |                                  |           |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------|--|
| A.1.1                                                                                                                                                        | Finalità                         |           |  |
|                                                                                                                                                              | Modalità                         |           |  |
|                                                                                                                                                              | Vincoli                          |           |  |
|                                                                                                                                                              | Criticità                        |           |  |
|                                                                                                                                                              | Descrizione degli indicatori     | A.1.1.I.1 |  |
|                                                                                                                                                              |                                  | A.1.1.I.2 |  |
|                                                                                                                                                              | Fonti di misura degli indicatori | A.1.1.I.1 |  |
|                                                                                                                                                              |                                  | A.1.1.I.2 |  |
| A.1.2                                                                                                                                                        | Finalità                         |           |  |
|                                                                                                                                                              | Modalità                         |           |  |
|                                                                                                                                                              | Vincoli                          |           |  |
|                                                                                                                                                              | Criticità                        |           |  |
|                                                                                                                                                              | Descrizione degli indicatori     | A.1.2.I.1 |  |
|                                                                                                                                                              |                                  | A.1.1.I.2 |  |
|                                                                                                                                                              | Fonti di misura degli indicatori | A.1.2.I.1 |  |
|                                                                                                                                                              |                                  | A.1.2.I.2 |  |



| Codice | Note |
|--------|------|
|        |      |
|        |      |

| Risorse umane                                               |        |
|-------------------------------------------------------------|--------|
| Descrizione                                                 | Numero |
| Dirigenti I Fascia                                          |        |
| Dirigenti II Fascia                                         |        |
| Area III                                                    |        |
| Area II                                                     |        |
| Area I                                                      |        |
| Personale in altre tipologie di contratto (Co.co.co., ....) |        |
| Agenzia di somministrazione                                 |        |
| Consulenti esterni                                          |        |
| <b>Totale</b>                                               |        |

| Risorse finanziarie |         |
|---------------------|---------|
| Descrizione         | Importo |
|                     |         |
| <b>Totale</b>       |         |



Scheda di assegnazione obiettivi individuali dei Dirigenti

|                     |  |
|---------------------|--|
| DIPARTIMENTO        |  |
| STRUTTURA           |  |
| DIRIGENTE           |  |
| ANNO DI RIFERIMENTO |  |

| OBIETTIVI                                                                                                                                                                                                |                            |                                                                                            |                           |                         |                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------------|---------------------------------------|
| OBIETTIVO DI RISULTATO                                                                                                                                                                                   | PESO *<br>OBIETTIVO<br>(%) | INDICATORE                                                                                 | PESO<br>INDICATORE<br>(%) | VALORE<br>ATTESO<br>(%) | VINCOLI ED<br>EVENTUALI<br>CRITICITA' |
| Realizzazione degli obiettivi di performance della struttura di competenza                                                                                                                               | 73,3                       | Percentuale di raggiungimento degli obiettivi di performance della struttura di competenza | 100                       | 100                     |                                       |
| Obiettivo individuale                                                                                                                                                                                    | 26,7                       |                                                                                            | 100                       | 100                     |                                       |
| * Il peso degli obiettivi di struttura e degli obiettivi individuali è definito rispettivamente in 55% e 20% della valutazione finale area risultati (pari al 75 % del punteggio finale del dipendente). |                            |                                                                                            |                           |                         |                                       |

| Note |
|------|
|      |

| AREA | COMPETENZA ORGANIZZATIVA | PESO<br>(%) | DESCRIPTOR<br>COMPORTAMENTALE<br>(valore da 1 a 4) | PESO (%) |
|------|--------------------------|-------------|----------------------------------------------------|----------|
|      |                          |             |                                                    |          |
|      |                          |             |                                                    |          |
|      |                          |             |                                                    |          |
|      |                          |             |                                                    |          |
|      |                          |             |                                                    |          |
|      |                          |             |                                                    |          |
|      |                          |             |                                                    |          |
|      |                          |             |                                                    |          |

Luogo e Data

Firma Direttore Generale

Roma,

Firma Dirigente



Scheda assegnazione obiettivi individuali del Personale non dirigenziale

|              |  |
|--------------|--|
| DIPARTIMENTO |  |
| STRUTTURA    |  |
| DIPENDENTE   |  |
| ANNO         |  |

| OBIETTIVI                                                                                                                                                                                                                                                               |                      |                                                                                              |                     |                   |                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------|---------------------------------|
| OBIETTIVO DI RISULTATO                                                                                                                                                                                                                                                  | PESO * OBIETTIVO (%) | INDICATORE                                                                                   | PESO INDICATORE (%) | VALORE ATTESO (%) | VINCOLI ED EVENTUALI CRITICITA' |
| Concorrenza alla realizzazione degli obiettivi di performance della struttura di appartenenza                                                                                                                                                                           | 60,0                 | Percentuale di raggiungimento degli obiettivi di performance della struttura di appartenenza | 100                 | 100               |                                 |
| Obiettivo individuale presenza in servizio                                                                                                                                                                                                                              | 13,3                 |                                                                                              | 100                 | 100               |                                 |
| Obiettivo individuale/gruppo                                                                                                                                                                                                                                            | 26,7                 |                                                                                              | 100                 | 100               |                                 |
| * La valutazione finale area risultati (pari al 75 % del punteggio finale) è composta da 45% obiettivi di struttura (65% se obiettivi individuali assenti), 10% obiettivo individuale fisso di presenza in servizio e 20% obiettivi individuali e/o di gruppo eventuali |                      |                                                                                              |                     |                   |                                 |

| Note |
|------|
|      |

| AREA | COMPETENZA ORGANIZZATIVA | PESO (%) | DESCRITTORE COMPORTAMENTALE (valore da 1 a 4) | PESO (%) |
|------|--------------------------|----------|-----------------------------------------------|----------|
|      |                          |          |                                               |          |
|      |                          |          |                                               |          |
|      |                          |          |                                               |          |
|      |                          |          |                                               |          |
|      |                          |          |                                               |          |
|      |                          |          |                                               |          |
|      |                          |          |                                               |          |
|      |                          |          |                                               |          |

Luogo e Data

Firma Dirigente

Roma,

Firma Dipendente



## 7 ALLEGATO 2: COMPETENZE ORGANIZZATIVE

| AREA COMPETENZE ORGANIZZATIVE |                           | COMPETENZA ORGANIZZATIVA |                                          |
|-------------------------------|---------------------------|--------------------------|------------------------------------------|
| N.                            | DESCRIZIONE               | N.                       | DESCRIZIONE                              |
| 1                             | Guida e direzione         | 1                        | Orientamento al cambiamento              |
|                               |                           | 2                        | Visione strategica                       |
|                               |                           | 3                        | Guida                                    |
|                               |                           | 4                        | Motivazione e sviluppo risorse           |
| 2                             | Programmazione e gestione | 1                        | Pianificazione e organizzazione V1       |
|                               |                           | 2                        | Pianificazione e organizzazione V2       |
|                               |                           | 3                        | Capacità decisionale                     |
|                               |                           | 4                        | Orientamento ai risultati                |
|                               |                           | 5                        | Integrazione dell'organizzazione         |
|                               |                           | 6                        | Accuratezza e tempestività               |
| 3                             | Relazioni e comunicazione | 1                        | Comunicazione                            |
|                               |                           | 2                        | Reti e relazioni                         |
|                               |                           | 3                        | Negoziazione                             |
|                               |                           | 4                        | Lavoro di gruppo                         |
|                               |                           | 5                        | Orientamento all'utenza                  |
| 4                             | Efficacia e innovazione   | 1                        | Innovazione                              |
|                               |                           | 2                        | Flessibilità                             |
|                               |                           | 3                        | Analisi e soluzione problemi             |
|                               |                           | 4                        | Sviluppo e condivisione della conoscenza |
|                               |                           | 5                        | Orientamento alla semplificazione        |

| AREA COMPETENZE ORGANIZZATIVE |             | COMPETENZA ORGANIZZATIVA |             | DESCRITTORE COMPORTAMENTI |                 |                     |                |                    |
|-------------------------------|-------------|--------------------------|-------------|---------------------------|-----------------|---------------------|----------------|--------------------|
| N.                            | DESCRIZIONE | N.                       | DESCRIZIONE | N.                        | LIVELLO CRITICO | LIVELLO IN SVILUPPO | LIVELLO ATTESO | LIVELLO ECCELLENTE |

|   |                          |   |                                                                                                                                                                      |   |                                                                            |                                                                                                                 |                                                                                                                   |                                                                                                                                                                 |
|---|--------------------------|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | <b>Guida e direzione</b> | 1 | <b>Orientamento al cambiamento:</b><br>orientare i comportamenti per adeguarli all'evoluzione dello scenario di riferimento e cogliere nuove opportunità di sviluppo | 1 | Non promuove il cambiamento all'interno del proprio gruppo                 | Promuove il cambiamento all'interno del proprio gruppo solo se ne percepisce una diretta utilità                | Promuove il cambiamento all'interno del proprio gruppo                                                            | Promuove il cambiamento all'interno del proprio gruppo e anche verso altre funzioni                                                                             |
|   |                          |   |                                                                                                                                                                      | 2 | 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                                                            | Accetta il cambiamento come fonte di nuove opportunità anticipando così possibili resistenze                                                                    |
|   |                          |   |                                                                                                                                                                      | 3 | 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 |
|   |                          |   |                                                                                                                                                                      | 4 | Non riesce ad applicare e a trasmettere gli interventi di riorganizzazione | Applica e trasmette gli interventi di riorganizzazione solo se sollecitato                                      | Opera abitualmente per applicare e trasmettere gli interventi di riorganizzazione                                 | Opera abitualmente per applicare e trasmettere gli interventi di riorganizzazione, verificandone anche la realizzazione                                         |

| AREA COMPETENZE ORGANIZZATIVE |             | COMPETENZA ORGANIZZATIVA |             | DESCRITTORE COMPORTAMENTI |                 |                     |                |                    |
|-------------------------------|-------------|--------------------------|-------------|---------------------------|-----------------|---------------------|----------------|--------------------|
| N.                            | DESCRIZIONE | N.                       | DESCRIZIONE | N.                        | LIVELLO CRITICO | LIVELLO IN SVILUPPO | LIVELLO ATTESO | LIVELLO ECCELLENTE |

|  |  |   |                                                                                                                                                                                      |   |                                                                                     |                                                                                            |                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                               |
|--|--|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | 2 | <b>Visione strategica:</b><br>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. | 1 | 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 |
|  |  |   |                                                                                                                                                                                      | 2 | Non individua le strategie dell'amministrazione                                     | Comprende la complessità del contesto in cui opera, ma non ne coglie l'evoluzione          | Individua le strategie dell'amministrazione le esplicita e 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                          |
|  |  |   |                                                                                                                                                                                      | 3 | 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 a medio e breve termine                                                                                    | Coniuga le strategie individuate con i vincoli reali trasformandoli in opportunità                                                                                            |
|  |  |   |                                                                                                                                                                                      | 4 | Non valuta le esigenze degli stakeholder nell'individuazione delle strategie        | Valuta le esigenze degli stakeholder nell'individuazione delle strategie solo se stimolato | Valuta le esigenze degli stakeholder nell'individuazione delle strategie                                                                                              | Promuove il coinvolgimento degli stakeholder nell'individuazione delle strategie                                                                                              |

| AREA COMPETENZE ORGANIZZATIVE |             | COMPETENZA ORGANIZZATIVA |             | DESCRITTORE COMPORTAMENTI |                 |                     |                |                    |
|-------------------------------|-------------|--------------------------|-------------|---------------------------|-----------------|---------------------|----------------|--------------------|
| N.                            | DESCRIZIONE | N.                       | DESCRIZIONE | N.                        | LIVELLO CRITICO | LIVELLO IN SVILUPPO | LIVELLO ATTESO | LIVELLO ECCELLENTE |

|  |  |   |                                                                                                                                                                                        |   |                                                                                                                              |                                                                                                            |                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                   |
|--|--|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | 3 | <b>Guida:</b><br>assumere un ruolo di riferimento, guida e responsabilità verso gli altri colleghi, suscitando consenso e valorizzando il contributo dei singoli componenti del gruppo | 1 | Non sceglie e non agisce in modo da essere un punto di riferimento per i componenti del gruppo                               | Non sempre sceglie e agisce in modo da essere un punto di riferimento per i componenti del gruppo          | Sceglie e agisce in modo da essere un punto di riferimento per i componenti del gruppo                              | Sceglie e agisce in modo da essere un punto di riferimento dentro e fuori il gruppo                                                                                               |
|  |  |   |                                                                                                                                                                                        | 2 | Non lavora con una chiara visione del punto di arrivo e non guida il proprio gruppo al raggiungimento dell'obiettivo         | Ha una chiara visione del punto di arrivo, ma non guida il proprio gruppo al raggiungimento dell'obiettivo | Ha una chiara visione del punto di arrivo e guida il proprio gruppo al raggiungimento dell'obiettivo                | Ha una chiara visione del punto di arrivo, guida il proprio gruppo al raggiungimento dell'obiettivo e valorizza il contributo dei singoli                                         |
|  |  |   |                                                                                                                                                                                        | 3 | Non assume le responsabilità che il ruolo ricoperto richiede                                                                 | Assume le responsabilità che il ruolo ricoperto richiede ma non in situazioni critiche                     | Assume le responsabilità che il ruolo ricoperto richiede                                                            | Assume le responsabilità che il ruolo ricoperto richiede e riesce a farle assumere, ove necessario, ai propri collaboratori                                                       |
|  |  |   |                                                                                                                                                                                        | 4 | Non suscita consenso e non ottiene collaborazione nel gruppo rispetto alle strategie definite ed ai risultati da raggiungere | Ottiene collaborazione nel gruppo rispetto alle strategie definite e ai risultati da raggiungere           | Suscita consenso e ottiene collaborazione nel gruppo rispetto alle strategie definite e ai risultati da raggiungere | Anche in situazioni ambientali ad alto livello di complessità suscita consenso e ottiene collaborazione nel gruppo rispetto alle strategie definite e ai risultati da raggiungere |



| AREA COMPETENZE ORGANIZZATIVE |             | COMPETENZA ORGANIZZATIVA |             | DESCRITTORE COMPORTAMENTI |                 |                     |                |                    |
|-------------------------------|-------------|--------------------------|-------------|---------------------------|-----------------|---------------------|----------------|--------------------|
| N.                            | DESCRIZIONE | N.                       | DESCRIZIONE | N.                        | LIVELLO CRITICO | LIVELLO IN SVILUPPO | LIVELLO ATTESO | LIVELLO ECCELLENTE |

|  |  |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |   |                                                                                                                    |                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                           |                                                                                                                                                            |
|--|--|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | 4 | <b>Motivazione e sviluppo risorse:</b><br>capacità di ascoltare e coinvolgere i collaboratori 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 | 1 | Non ascolta e non coinvolge i propri collaboratori                                                                 | Ascolta e coinvolge i propri collaboratori solo se sollecitato                                                                                                               | Ascolta e coinvolge abitualmente i propri collaboratori                                                                                   | Mantiene un costante dialogo con i propri collaboratori, fornendo pure frequenti ed esaurienti feed back                                                   |
|  |  |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 2 | Non promuove lo sviluppo dell'autonomia dei propri collaboratori                                                   | Tende a promuovere lo sviluppo dell'autonomia dei propri collaboratori. Si adopera per creare un buon clima interno ma non gestisce i conflitti nel gruppo dei collaboratori | Promuove abitualmente lo sviluppo dell'autonomia dei propri collaboratori                                                                 | Promuove abitualmente lo sviluppo dell'autonomia dei propri collaboratori, stimolandone le opportunità di crescita professionale                           |
|  |  |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 3 | Non crea un buon clima interno e non gestisce i conflitti nel gruppo                                               | Si adopera per creare un buon clima interno ma non gestisce i conflitti nel gruppo                                                                                           | Crea un buon clima interno e gestisce i conflitti nel gruppo                                                                              | Crea un buon clima interno, gestisce i conflitti nel gruppo e ne previene l'insorgenza                                                                     |
|  |  |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 4 | Non valuta attentamente le performance dei propri collaboratori e non ne coglie le differenze per un miglioramento | Valuta le performance dei propri collaboratori, ne coglie le differenze ma non riesce a ottenere adesione per un miglioramento                                               | Valorizza i propri collaboratori valutandone attentamente le performance, ne coglie le differenze e ottiene adesione per un miglioramento | Valorizza i propri collaboratori valutandone attentamente e periodicamente le performance, ne coglie le differenze e ottiene adesione per un miglioramento |

| AREA COMPETENZE ORGANIZZATIVE |             | COMPETENZA ORGANIZZATIVA |             | DESCRITTORE COMPORTAMENTI |                 |                     |                |                    |
|-------------------------------|-------------|--------------------------|-------------|---------------------------|-----------------|---------------------|----------------|--------------------|
| N.                            | DESCRIZIONE | N.                       | DESCRIZIONE | N.                        | LIVELLO CRITICO | LIVELLO IN SVILUPPO | LIVELLO ATTESO | LIVELLO ECCELLENTE |

|   |                                  |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                            |   |                                                                                                                               |                                                                                                                                                           |                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                |
|---|----------------------------------|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2 | <b>Programmazione e gestione</b> | 1 | <b>Pianificazione e organizzazione V1:</b><br><br>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 allocando conseguentemente le risorse (umane, finanziarie e strumentali): | 1 | Non diffonde nell'organizzazione la cultura della programmazione intesa come ciclo (pianificazione, monitoraggio e controllo) | Solo se sollecitato, cerca di diffondere nell'organizzazione la cultura della programmazione intesa come ciclo (pianificazione, monitoraggio e controllo) | Diffonde nell'organizzazione la cultura della programmazione intesa come ciclo (pianificazione, monitoraggio e controllo) | Diffonde e sostiene nell'organizzazione la cultura della programmazione intesa come ciclo (pianificazione, monitoraggio e controllo), tenendo anche conto dei feed back ricevuti per il miglioramento continuo |
|   |                                  |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 2 | Non elabora e verifica piani di sviluppo delle attività                                                                       | Elabora e verifica piani di sviluppo delle attività, ma non distingue tra le diverse priorità                                                             | Elabora e verifica piani di sviluppo delle attività, distinguendo sempre tra le diverse priorità                          | Elabora e verifica, in maniera integrata con le altre strutture, piani di sviluppo delle attività, distinguendo sempre tra le diverse priorità                                                                 |
|   |                                  |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 3 | Non gestisce la complessità del contesto organizzativo di competenza e non alloca coerentemente le risorse                    | Gestisce la complessità del contesto organizzativo di competenza, ma non alloca coerentemente le risorse                                                  | Gestisce la complessità del contesto organizzativo di competenza e alloca coerentemente le risorse                        | Gestisce la complessità del contesto organizzativo di competenza e alloca coerentemente le risorse ricercando l'integrazione con le altre strutture                                                            |
|   |                                  |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 4 | Non definisce chiaramente ciò che si attende dagli altri                                                                      | Solo se sollecitato, definisce chiaramente ciò che si attende dagli altri                                                                                 | Definisce sempre chiaramente ciò che si attende dagli altri, orientandoli verso l'obiettivo finale                        | Definisce sempre chiaramente ciò che si attende dagli altri, orientandoli verso l'obiettivo finale, monitorando continuamente lo stato di realizzazione                                                        |

| AREA COMPETENZE ORGANIZZATIVE |             | COMPETENZA ORGANIZZATIVA |             | DESCRITTORE COMPORTAMENTI |                 |                     |                |                    |
|-------------------------------|-------------|--------------------------|-------------|---------------------------|-----------------|---------------------|----------------|--------------------|
| N.                            | DESCRIZIONE | N.                       | DESCRIZIONE | N.                        | LIVELLO CRITICO | LIVELLO IN SVILUPPO | LIVELLO ATTESO | LIVELLO ECCELLENTE |

|  |  |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                           |   |                                                                                                                               |                                                                                                                                                           |                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                |
|--|--|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | 2 | <b>Pianificazione e organizzazione V2:</b><br><br>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 allocando conseguentemente le risorse (umane, finanziarie e strumentali) | 1 | Non diffonde nell'organizzazione la cultura della programmazione intesa come ciclo (pianificazione, monitoraggio e controllo) | Solo se sollecitato, cerca di diffondere nell'organizzazione la cultura della programmazione intesa come ciclo (pianificazione, monitoraggio e controllo) | Diffonde nell'organizzazione la cultura della programmazione intesa come ciclo (pianificazione, monitoraggio e controllo) | Diffonde e sostiene nell'organizzazione la cultura della programmazione intesa come ciclo (pianificazione, monitoraggio e controllo), tenendo anche conto dei feed back ricevuti per il miglioramento continuo |
|  |  |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 2 | Non elabora e verifica piani di sviluppo delle attività                                                                       | Elabora e verifica piani di sviluppo delle attività, ma non distingue tra le diverse priorità                                                             | Elabora e verifica piani di sviluppo delle attività, distinguendo sempre tra le diverse priorità (Obbligatorio)           | Elabora e verifica, in maniera integrata con le altre strutture, piani di sviluppo delle attività, distinguendo sempre tra le diverse priorità                                                                 |
|  |  |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3 | Non organizza il lavoro e non gestisce le risorse assegnate                                                                   | Organizza il lavoro, ma non gestisce le risorse assegnate in maniera coerente                                                                             | Organizza il lavoro e gestisce coerentemente le risorse assegnate                                                         | Organizza il lavoro e gestisce coerentemente le risorse assegnate e definisce con chiarezza le mete finali e i risultati intermedi                                                                             |
|  |  |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 4 | Non definisce chiaramente ciò che si attende dai propri collaboratori                                                         | Solo se sollecitato, definisce chiaramente ciò che si attende dagli altri                                                                                 | Definisce sempre chiaramente ciò che si attende dagli altri                                                               | Definisce sempre chiaramente ciò che si attende dagli altri e verifica cosa gli altri si attendono da lui                                                                                                      |

| AREA COMPETENZE ORGANIZZATIVE |             | COMPETENZA ORGANIZZATIVA |             | DESCRITTORE COMPORTAMENTI |                 |                     |                |                    |
|-------------------------------|-------------|--------------------------|-------------|---------------------------|-----------------|---------------------|----------------|--------------------|
| N.                            | DESCRIZIONE | N.                       | DESCRIZIONE | N.                        | LIVELLO CRITICO | LIVELLO IN SVILUPPO | LIVELLO ATTESO | LIVELLO ECCELLENTE |

|  |  |   |                                                                                                                                                                                                                                   |   |                                                                                 |                                                                                                                                   |                                                                                       |                                                                                                                          |
|--|--|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | 3 | <b>Capacità decisionale:</b><br>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 | 1 | Non prende decisioni di fronte a problemi                                       | Si sforza di decidere anche di fronte a problemi ma ricerca il consenso del proprio responsabile per dividerne l'impatto          | Prende decisioni di fronte a problemi valutandone i possibili impatti                 | Elabora e prende decisioni di fronte a problemi anche complessi e con rilevante impatto organizzativo                    |
|  |  |   |                                                                                                                                                                                                                                   | 2 | Non decide in autonomia                                                         | Si sforza di decidere in autonomia                                                                                                | Decide in autonomia                                                                   | Decide in autonomia e nel rispetto dei tempi                                                                             |
|  |  |   |                                                                                                                                                                                                                                   | 3 | Rifugge la responsabilità delle proprie scelte quando queste sono poco efficaci | Tende ad attribuire la responsabilità delle proprie scelte poco efficaci a eventi esterni o altri colleghi                        | Si assume la responsabilità delle proprie scelte                                      | Si assume la responsabilità delle proprie scelte e favorisce la diffusione della cultura della responsabilità nel gruppo |
|  |  |   |                                                                                                                                                                                                                                   | 4 | 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 proprio 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 condizione di stress ed in mancanza di tutte le informazioni   |

| AREA COMPETENZE ORGANIZZATIVE |             | COMPETENZA ORGANIZZATIVA |             | DESCRITTORE COMPORTAMENTI |                 |                     |                |                    |
|-------------------------------|-------------|--------------------------|-------------|---------------------------|-----------------|---------------------|----------------|--------------------|
| N.                            | DESCRIZIONE | N.                       | DESCRIZIONE | N.                        | LIVELLO CRITICO | LIVELLO IN SVILUPPO | LIVELLO ATTESO | LIVELLO ECCELLENTE |

|  |  |   |                                                                                                                                                                                                                     |   |                                                                                                                |                                                                                                                              |                                                                                                                                          |                                                                                                                                                 |
|--|--|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | 4 | <b>Orientamento ai risultati:</b><br>indirizzare costantemente la propria attività al conseguimento degli obiettivi previsti, fornendo un livello di prestazione adeguato alla natura e all'importanza degli stessi | 1 | Non reagisce agli stimoli interni ed esterni e non definisce correttamente le priorità                         | Non sempre reagisce agli stimoli interni ed esterni in base alle urgenze del momento per definire correttamente le priorità  | Reagisce agli stimoli interni ed esterni in base alle urgenze del momento, definendo correttamente le priorità                           | Ridefinisce correttamente le priorità anticipando l'insorgenza di eventuali criticità                                                           |
|  |  |   |                                                                                                                                                                                                                     | 2 | Non mantiene adeguati standard prestazionali in contesti difficili e in carenza di risorse e informazioni      | Mantiene adeguati standard prestazionali in contesti difficili e in carenza di risorse e informazioni solo se stimolato      | Mantiene adeguati standard prestazionali anche in contesti difficili e in carenza di risorse e informazioni                              | Raggiunge standard prestazionali superiori alle aspettative anche in contesti difficili e in carenza di risorse e informazioni                  |
|  |  |   |                                                                                                                                                                                                                     | 3 | Non rispetta la tempistica prevista per gli obiettivi assegnati                                                | Dimostra attenzione alla tempistica prevista per gli obiettivi assegnati solo se sollecitato                                 | Dimostra attenzione alla tempistica prevista per gli obiettivi assegnati                                                                 | Dimostra attenzione alla tempistica prevista per gli obiettivi assegnati stimolando in tal senso anche i propri colleghi o collaboratori        |
|  |  |   |                                                                                                                                                                                                                     | 4 | Non utilizza le proprie competenze e la conoscenza dell'organizzazione per raggiungere gli obiettivi assegnati | Utilizza le proprie competenze e la conoscenza dell'organizzazione per raggiungere gli obiettivi assegnati solo se stimolato | Utilizza le proprie competenze e la conoscenza dell'organizzazione per raggiungere gli obiettivi assegnati con costanza e determinazione | Sviluppa le proprie competenze e amplia la conoscenza dell'organizzazione per raggiungere un alto livello qualitativo degli obiettivi assegnati |

| AREA COMPETENZE ORGANIZZATIVE |             | COMPETENZA ORGANIZZATIVA |             | DESCRITTORE COMPORTAMENTI |                 |                     |                |                    |
|-------------------------------|-------------|--------------------------|-------------|---------------------------|-----------------|---------------------|----------------|--------------------|
| N.                            | DESCRIZIONE | N.                       | DESCRIZIONE | N.                        | LIVELLO CRITICO | LIVELLO IN SVILUPPO | LIVELLO ATTESO | LIVELLO ECCELLENTE |

|  |  |   |                                                                                                                                                                                                                                                                            |   |                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                |
|--|--|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | 5 | <b>Integrazione dell'organizzazione:</b><br>promuovere e sviluppare azioni tese all'integrazione tra funzioni e alla collaborazione per un risultato comune, collocando la propria attività all'interno di più ampi contesti e sistemi di relazioni, in ottica di processo | 1 | Non promuove miglioramenti organizzativi in grado di eliminare vincoli tecnici e culturali e non si attiva per creare sinergie                                            | Tende a promuovere miglioramenti organizzativi in grado di eliminare vincoli tecnici e culturali e si attiva per creare sinergie solo se sollecitato                                     | Promuove miglioramenti organizzativi in grado di eliminare vincoli tecnici e culturali e si attiva per creare sinergie                                                         | Promuove abitualmente miglioramenti organizzativi in grado di eliminare vincoli tecnici e culturali, si attiva per creare sinergie e crea le condizioni affinché gli altri possano fare altrettanto                                            |
|  |  |   |                                                                                                                                                                                                                                                                            | 2 | Non valuta le relazioni esistenti tra le diverse funzioni e non individua interlocutori rilevanti per attivare collaborazioni funzionali al conseguimento degli obiettivi | Valuta le relazioni esistenti tra le diverse funzioni ma non sempre riesce a individuare interlocutori rilevanti per attivare collaborazioni funzionali al conseguimento degli obiettivi | Valuta attentamente le relazioni esistenti tra le diverse funzioni e individua interlocutori rilevanti per attivare collaborazioni funzionali al conseguimento degli obiettivi | Valuta attentamente le relazioni esistenti tra le diverse funzioni, individua interlocutori rilevanti per attivare collaborazioni funzionali al conseguimento degli obiettivi e crea le condizioni affinché gli altri possano fare altrettanto |
|  |  |   |                                                                                                                                                                                                                                                                            | 3 | Non partecipa attivamente a gruppi di lavoro                                                                                                                              | Partecipa attivamente a gruppi di lavoro solo se sollecitato                                                                                                                             | Partecipa attivamente a gruppi di lavoro                                                                                                                                       | Promuove e partecipa attivamente a gruppi di lavoro e ne trasferisce gli esiti ai colleghi della struttura di appartenenza e di altre funzioni                                                                                                 |
|  |  |   |                                                                                                                                                                                                                                                                            | 4 | Non fornisce supporto e risposta alle richieste di informazioni di altre funzioni                                                                                         | Fornisce supporto e risposta alle richieste di informazioni di altre funzioni solo se sollecitato                                                                                        | Fornisce abitualmente supporto e risposta alle richieste di informazioni di altre funzioni                                                                                     | Fornisce spontaneamente supporto e risponde in modo tempestivo alle richieste di informazioni di altre funzioni                                                                                                                                |

| AREA COMPETENZE ORGANIZZATIVE |             | COMPETENZA ORGANIZZATIVA |             | DESCRITTORE COMPORTAMENTI |                 |                     |                |                    |
|-------------------------------|-------------|--------------------------|-------------|---------------------------|-----------------|---------------------|----------------|--------------------|
| N.                            | DESCRIZIONE | N.                       | DESCRIZIONE | N.                        | LIVELLO CRITICO | LIVELLO IN SVILUPPO | LIVELLO ATTESO | LIVELLO ECCELLENTE |

|  |  |   |                                                                                                                                                                                                          |   |                                                                                                                   |                                                                                                                                       |                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                         |
|--|--|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | 6 | <b>Accuratezza e tempestività:</b><br>esercitare la propria attività con l'attenzione, la precisione e il rispetto dei tempi richiesti dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato | 1 | Non si preoccupa di essere preciso, utilizzando un approccio al lavoro spesso superficiale                        | E' preciso e attento ai dettagli ma tende a non curarsene in situazioni di urgenza/necessità                                          | E' sempre preciso e attento ai dettagli nello svolgere la propria attività                                          | E' sempre preciso e attento ai dettagli significativi nello svolgere la propria attività                                                                                                                |
|  |  |   |                                                                                                                                                                                                          | 2 | Non si pone standard di performance e non si attiva per superare gli ostacoli                                     | Tende a darsi standard di performance ma non si attiva per superare gli ostacoli                                                      | Si pone abitualmente standard di performance e si attiva per superare gli ostacoli                                  | Si pone abitualmente standard elevati di performance e si attiva per superare gli ostacoli                                                                                                              |
|  |  |   |                                                                                                                                                                                                          | 3 | 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                                         | Rispetta sempre le scadenze e i tempi previsti e orienta in tal senso i comportamenti di colleghi e collaboratori                                                                                       |
|  |  |   |                                                                                                                                                                                                          | 4 | Non monitora le attività, tenendo sotto controllo le diverse variabili connesse alla natura del compito assegnato | Si sforza di monitorare le attività ma perde di vista le variabili connesse alla natura del compito ma non direttamente controllabili | Monitora le attività, tenendo sotto controllo tutte le diverse 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 e gestendo il cambiamento se richiesto o necessario |

| AREA COMPETENZE ORGANIZZATIVE |             | COMPETENZA ORGANIZZATIVA |             | DESCRITTORE COMPORTAMENTI |                 |                     |                |                    |
|-------------------------------|-------------|--------------------------|-------------|---------------------------|-----------------|---------------------|----------------|--------------------|
| N.                            | DESCRIZIONE | N.                       | DESCRIZIONE | N.                        | LIVELLO CRITICO | LIVELLO IN SVILUPPO | LIVELLO ATTESO | LIVELLO ECCELLENTE |

|   |                                  |   |                                                                                                                                                                                                             |   |                                                                                                             |                                                                                                              |                                                                                               |                                                                                                                                      |
|---|----------------------------------|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3 | <b>Relazioni e comunicazione</b> | 1 | <b>Comunicazione:</b><br>esprimere concetti e idee nella comunicazione verbale e nella redazione di documenti in modo che risultino chiari, organizzati, strutturati e favorire lo scambio di informazioni. | 1 | Non favorisce la circolazione d'informazioni qualificate                                                    | Favorisce la circolazione d'informazioni qualificate solo se sollecitato                                     | Favorisce la circolazione d'informazioni qualificate                                          | Stimola colleghi o collaboratori a favorire la circolazione d'informazioni qualificate                                               |
|   |                                  |   |                                                                                                                                                                                                             | 2 | Utilizza linguaggio e terminologia non adeguati alle caratteristiche e ai bisogni dei destinatari           | Se sollecitato utilizza linguaggio e terminologia adeguati alle caratteristiche e ai bisogni dei destinatari | Utilizza linguaggio e terminologia adeguati alle caratteristiche e ai bisogni dei destinatari | Utilizza linguaggio e terminologia adeguati alle caratteristiche e ai bisogni dei destinatari e ne verifica la comprensione          |
|   |                                  |   |                                                                                                                                                                                                             | 3 | Non bilancia in modo adeguato analiticità e sinteticità nell'esprimere concetti e idee                      | Si sforza di bilanciare analiticità e sinteticità nell'esprimere concetti e idee                             | Bilancia adeguatamente analiticità e sinteticità nell'esprimere concetti e idee               | Esprime concetti e idee con un bilanciamento eccellente di analisi e sintesi anche in relazione al mezzo di comunicazione utilizzato |
|   |                                  |   |                                                                                                                                                                                                             | 4 | Non si preoccupa di curare le relazioni con interlocutori interni ed esterni, mostrando chiusura al dialogo | Cura le relazioni con interlocutori interni ed esterni solo se stimolato                                     | Cura le relazioni con interlocutori interni ed esterni, mostrandosi disponibile al dialogo    | Diffonde la cultura del dialogo dimostrando spiccata attenzione alla cura delle relazioni con interlocutori interni ed esterni       |



| AREA COMPETENZE ORGANIZZATIVE |             | COMPETENZA ORGANIZZATIVA |             | DESCRITTORE COMPORTAMENTI |                 |                     |                |                    |
|-------------------------------|-------------|--------------------------|-------------|---------------------------|-----------------|---------------------|----------------|--------------------|
| N.                            | DESCRIZIONE | N.                       | DESCRIZIONE | N.                        | LIVELLO CRITICO | LIVELLO IN SVILUPPO | LIVELLO ATTESO | LIVELLO ECCELLENTE |

|  |  |   |                                                                                                                                                                                                                 |   |                                                                                                                                               |                                                                                                                                                        |                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                      |
|--|--|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | 2 | <b>Reti e relazioni:</b><br>dialogare e interfacciarsi con interlocutori esterni, stakeholder e soggetti istituzionali, costruendo e mantenendo reti di relazioni funzionali alle attività dell'amministrazione | 1 | 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 | Trova interlocutori esterni all'amministrazione per risolvere un problema e/o avere informazioni utili alla propria attività lavorativa | Trova interlocutori esterni all'amministrazione per risolvere un problema e/o avere informazioni utili alla propria attività lavorativa e a quella di altre funzioni |
|  |  |   |                                                                                                                                                                                                                 | 2 | Non costruisce o mantiene reti di relazioni esterne                                                                                           | Mantiene reti di relazioni esterne esistenti ma non sempre ne costruisce di nuove                                                                      | Costruisce e mantiene reti di relazioni esterne                                                                                         | Costruisce e mantiene reti di relazioni esterne e le mette a disposizione del proprio gruppo                                                                         |
|  |  |   |                                                                                                                                                                                                                 | 3 | Non interagisce con gli stakeholder                                                                                                           | Interagisce con gli stakeholder ma non ne coglie le istanze più significative                                                                          | Interagisce con gli stakeholder e ne coglie le istanze più significative                                                                | Interagisce con gli stakeholders e ne anticipa i bisogni potenziali                                                                                                  |
|  |  |   |                                                                                                                                                                                                                 | 4 | 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                          |

| AREA COMPETENZE ORGANIZZATIVE |             | COMPETENZA ORGANIZZATIVA |             | DESCRITTORE COMPORTAMENTI |                 |                     |                |                    |
|-------------------------------|-------------|--------------------------|-------------|---------------------------|-----------------|---------------------|----------------|--------------------|
| N.                            | DESCRIZIONE | N.                       | DESCRIZIONE | N.                        | LIVELLO CRITICO | LIVELLO IN SVILUPPO | LIVELLO ATTESO | LIVELLO ECCELLENTE |

|  |  |   |                                                                                                                                                                                                                    |   |                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                              |
|--|--|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | 3 | <b>Negoziazione:</b><br>elaborare strategie negoziali efficaci e orientare i comportamenti relazionali e comunicativi ricercando margini di trattativa per raggiungere un risultato ottimale per l'amministrazione | 1 | Non utilizza le più efficaci modalità comunicative per presentare la propria idea                                                                                                 | Utilizza le più efficaci modalità comunicative per presentare la propria idea solo in contesti poco complessi                                                                         | Utilizza le più efficaci modalità comunicative per presentare la propria idea                                                                                              | Utilizza le più efficaci modalità comunicative per presentare la propria idea e verifica abitualmente il consenso e il coinvolgimento dell'interlocutore                                                     |
|  |  |   |                                                                                                                                                                                                                    | 2 | Non è disponibile al confronto e all'ascolto delle parti                                                                                                                          | Tende ad essere disponibile al confronto e all'ascolto delle parti evitando atteggiamenti di parzialità                                                                               | Si mostra sempre disponibile al confronto e all'ascolto delle parti evitando atteggiamenti di parzialità                                                                   | Si mostra sempre disponibile al confronto e all'ascolto delle parti evitando atteggiamenti di parzialità e media per raggiungere punti di condivisione                                                       |
|  |  |   |                                                                                                                                                                                                                    | 3 | Non mantiene il giusto contegno in caso di contrasti e non offre la propria disponibilità nella ricerca della miglior soluzione nell'interesse dei singoli e dell'amministrazione | Mantiene il giusto contegno in caso di contrasti ma non sempre offre la propria disponibilità nella ricerca della miglior soluzione nell'interesse dei singoli e dell'amministrazione | Mantiene il giusto contegno in caso di contrasti offrendo la propria disponibilità nella ricerca della miglior soluzione nell'interesse dei singoli e dell'amministrazione | Mantiene il giusto contegno in caso di contrasti offrendo la propria disponibilità nella ricerca della miglior soluzione nell'interesse dei singoli e dell'ente e si adopera per ristabilire un clima sereno |
|  |  |   |                                                                                                                                                                                                                    | 4 | Non individua punti di convergenza e non contribuisce a costruire accordi                                                                                                         | Individua punti di convergenza e sulla base degli stessi costruisce accordi limitati all'oggetto del contrasto                                                                        | Individua punti di convergenza e sulla base degli stessi costruisce un accordo più ampio                                                                                   | Individua punti di convergenza non esplicitati, amplia lo spettro delle possibili soluzioni e sulla base delle stesse costruisce un accordo e un consenso più ampio                                          |

| AREA COMPETENZE ORGANIZZATIVE |             | COMPETENZA ORGANIZZATIVA |             | DESCRITTORE COMPORTAMENTI |                 |                     |                |                    |
|-------------------------------|-------------|--------------------------|-------------|---------------------------|-----------------|---------------------|----------------|--------------------|
| N.                            | DESCRIZIONE | N.                       | DESCRIZIONE | N.                        | LIVELLO CRITICO | LIVELLO IN SVILUPPO | LIVELLO ATTESO | LIVELLO ECCELLENTE |

|  |  |   |                                                                                                                                                                                                                             |   |                                                                                    |                                                                                                                          |                                                                                                         |                                                                                                                                                                      |
|--|--|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | 4 | <b>Lavoro di gruppo:</b><br>saper lavorare insieme agli altri integrando le energie per raggiungere un risultato comune, promuovendo rapporti produttivi di collaborazione e assicurando la circolazione delle informazioni | 1 | Non si integra nel gruppo, non riconosce i diversi ruoli                           | Si sforza di integrarsi nel gruppo ma ritiene il proprio ruolo più importante di quello degli altri                      | Si integra nel gruppo, rispettando i diversi ruoli in modo da raggiungere risultati condivisi           | Si integra nel gruppo valorizzando i diversi ruoli e promuovendo il confronto costruttivo in modo da raggiungere risultati condivisi                                 |
|  |  |   |                                                                                                                                                                                                                             | 2 | Non contribuisce all'organizzazione del gruppo ma è attento solo ai propri compiti | Prova a contribuire all'organizzazione del gruppo ma tende a privilegiare i propri compiti                               | Contribuisce fattivamente all'organizzazione del gruppo                                                 | Contribuisce efficacemente all'organizzazione del gruppo ed è attento anche alla realizzazione dei compiti degli altri componenti                                    |
|  |  |   |                                                                                                                                                                                                                             | 3 | Non rispetta le regole che il gruppo si è dato, e non fornisce nessun apporto      | Tende a rispettare le regole che il gruppo si è dato e partecipa al lavoro fornendo il proprio apporto solo se richiesto | Agisce nel rispetto delle regole che il gruppo si è dato e partecipa al lavoro fornendo un buon apporto | Agisce nel rispetto delle regole che il gruppo si è dato, orienta gli altri componenti a fare lo stesso e partecipa al lavoro fornendo un apporto di elevato livello |
|  |  |   |                                                                                                                                                                                                                             | 4 | Trascura la circolazione delle informazioni all'interno del gruppo                 | Assicura la circolazione delle informazioni all'interno del gruppo solo su richiesta                                     | Contribuisce alla circolazione delle informazioni all'interno del gruppo                                | Contribuisce alla circolazione delle informazioni all'interno del gruppo assicurandosi della comprensione degli altri componenti                                     |

| AREA COMPETENZE ORGANIZZATIVE |             | COMPETENZA ORGANIZZATIVA |             | DESCRITTORE COMPORTAMENTI |                 |                     |                |                    |
|-------------------------------|-------------|--------------------------|-------------|---------------------------|-----------------|---------------------|----------------|--------------------|
| N.                            | DESCRIZIONE | N.                       | DESCRIZIONE | N.                        | LIVELLO CRITICO | LIVELLO IN SVILUPPO | LIVELLO ATTESO | LIVELLO ECCELLENTE |

|  |  |   |                                                                                                                                                                                          |   |                                                                                                                 |                                                                                                                                                    |                                                                                                                 |                                                                                                                                                                          |
|--|--|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | 5 | <b>Orientamento al cittadino/servizio:</b><br><br>orientare le attività e i risultati verso la soddisfazione dei bisogni reali dell'utenza interna ed esterna e la verifica della stessa | 1 | Non si interessa alle esigenze dell'utenza interna/esterna                                                      | Si interessa alle esigenze dell'utenza interna/esterna solo se stimolato                                                                           | Approfondisce le esigenze dell'utenza interna/esterna al fine di soddisfarle correttamente                      | Approfondisce le esigenze dell'utenza interna/esterna, soddisfacendole rapidamente e anticipando eventuali bisogni inespressi                                            |
|  |  |   |                                                                                                                                                                                          | 2 | Non tiene conto dei bisogni dell'utenza interna/esterna                                                         | Quando necessario dà priorità ai bisogni dell'utenza interna/esterna in seguito ad una della stessa o del proprio esplicita richiesta responsabile | Tiene conto abitualmente dei bisogni dell'utenza interna/esterna nella valutazione delle priorità di intervento | Tiene conto dei bisogni dell'utenza interna/esterna, orienta i propri comportamenti e quelli dei propri colleghi/collaboratori verso una maggiore centralità dell'utente |
|  |  |   |                                                                                                                                                                                          | 3 | Agisce in maniera adempitiva e non si sforza di raggiungere un risultato di valore per l'utenza interna/esterna | Tende a non agire in maniera adempitiva per raggiungere un risultato di valore per l'utenza solo se stimolato o sollecitato                        | 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                     |
|  |  |   |                                                                                                                                                                                          | 4 | Manifesta scarso interesse e non verifica la soddisfazione del cittadino                                        | Non sempre verifica la soddisfazione del cittadino                                                                                                 | Verifica abitualmente la soddisfazione del cittadino                                                            | Verifica la soddisfazione del cittadino e nel caso di malcontento intraprende azioni volte ad accrescerne la soddisfazione                                               |

| AREA COMPETENZE ORGANIZZATIVE |             | COMPETENZA ORGANIZZATIVA |             | DESCRITTORE COMPORTAMENTI |                 |                     |                |                    |
|-------------------------------|-------------|--------------------------|-------------|---------------------------|-----------------|---------------------|----------------|--------------------|
| N.                            | DESCRIZIONE | N.                       | DESCRIZIONE | N.                        | LIVELLO CRITICO | LIVELLO IN SVILUPPO | LIVELLO ATTESO | LIVELLO ECCELLENTE |

|   |                                |   |                                                                                                                                                                             |   |                                                                                                                    |                                                                                                                                 |                                                                                                             |                                                                                                                                                                       |
|---|--------------------------------|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4 | <b>Efficacia e innovazione</b> | 1 | <b>Innovazione:</b><br>cercare nuove vie percorribili in termini di processo e servizio per rispondere alle esigenze del cittadino/cliente facendosi motore del cambiamento | 1 | Quasi mai propone soluzioni innovative                                                                             | Solo se stimolato propone soluzioni innovative davanti alle criticità                                                           | Nel proprio ambito di competenza propone soluzioni innovative                                               | Propone soluzioni innovative, nel rispetto dei ruoli e delle funzioni, all'interno dell'intero processo                                                               |
|   |                                |   |                                                                                                                                                                             | 2 | Non propone soluzioni alternative e non è incline a sperimentare metodi di lavoro diversi da quelli già utilizzati | Accetta soluzioni alternative anche se fatica a sperimentare metodi di lavoro diversi da quelli già utilizzati                  | Propone e accetta soluzioni alternative con metodi di lavoro diversi da quelli già utilizzati               | Propone e accetta soluzioni alternative con metodi di lavoro diversi da quelli già sperimentati anche anticipando eventi non ancora manifestatisi                     |
|   |                                |   |                                                                                                                                                                             | 3 | Non è attento ai segnali dell'ambiente circostante dai quali cogliere opportunità per soluzioni innovative         | Si sforza di dell'ambiente circostante dai quali cogliere opportunità per soluzioni individuare i segnali innovative            | E' attento ai segnali dell'ambiente circostante, dai quali coglie opportunità per soluzioni innovative      | È attento ai segnali dell'ambiente circostante dai quali coglie opportunità per soluzioni innovative e crea un clima favorevole affinché gli altri facciano lo stesso |
|   |                                |   |                                                                                                                                                                             | 4 | Evita di verificare la fattibilità delle idee o delle soluzioni individuate e si limita a eseguire il compito      | Verifica la fattibilità delle idee o delle soluzioni individuate ricorrendo però alla supervisione di colleghi e/o responsabili | Verifica sempre la fattibilità di idee o soluzioni originali trovando anche un buon rapporto costi/benefici | Verifica sempre la fattibilità di idee o soluzioni originali, trova un buon rapporto costi/benefici e anticipa e gestisce situazioni potenzialmente critiche          |

| AREA COMPETENZE ORGANIZZATIVE |             | COMPETENZA ORGANIZZATIVA |             | DESCRITTORE COMPORTAMENTI |                 |                     |                |                    |
|-------------------------------|-------------|--------------------------|-------------|---------------------------|-----------------|---------------------|----------------|--------------------|
| N.                            | DESCRIZIONE | N.                       | DESCRIZIONE | N.                        | LIVELLO CRITICO | LIVELLO IN SVILUPPO | LIVELLO ATTESO | LIVELLO ECCELLENTE |

|  |  |   |                                                                                                                                                                                                                                              |   |                                                                                                      |                                                                                                                                                         |                                                                                                                 |                                                                                                                                               |
|--|--|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | 2 | <b>Flessibilità:</b><br>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 | 1 | Non accetta i cambiamenti come fonti di nuove opportunità                                            | Si sforza di accettare come fonti di nuove opportunità i cambiamenti                                                                                    | Accetta i cambiamenti come fonti di nuove opportunità                                                           | Si attiva per proporre cambiamenti al proprio contesto in considerazione dell'obiettivo da raggiungere                                        |
|  |  |   |                                                                                                                                                                                                                                              | 2 | Organizza il proprio tempo senza tenere conto delle esigenze dell'amministrazione                    | Organizza il proprio tempo in funzione delle esigenze dell'amministrazione solo se sollecitato                                                          | 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 urgenti non prevedibili |
|  |  |   |                                                                                                                                                                                                                                              | 3 | 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                                                   | 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 propri colleghi/collaboratori          |
|  |  |   |                                                                                                                                                                                                                                              | 4 | 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 stimolato/sollecitato dal proprio responsabile | Nell'ambito della struttura fornisce sollecitamente il proprio contributo su attività non di stretta competenza | Si propone e fornisce il proprio contributo su attività non di stretta competenza e di altre strutture                                        |

| AREA COMPETENZE ORGANIZZATIVE |             | COMPETENZA ORGANIZZATIVA |             | DESCRITTORE COMPORTAMENTI |                 |                     |                |                    |
|-------------------------------|-------------|--------------------------|-------------|---------------------------|-----------------|---------------------|----------------|--------------------|
| N.                            | DESCRIZIONE | N.                       | DESCRIZIONE | N.                        | LIVELLO CRITICO | LIVELLO IN SVILUPPO | LIVELLO ATTESO | LIVELLO ECCELLENTE |

|  |  |   |                                                                                                                                                                             |   |                                                                                             |                                                                                                             |                                                                                                     |                                                                                                                                                 |
|--|--|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | 3 | <b>Analisi e soluzione problemi:</b><br>contestualizzare i problemi e/o le situazioni complesse e ricercare le soluzioni più idonee scegliendo tra le alternative possibili | 1 | Non analizza i problemi                                                                     | Analizza i problemi e ne individua le possibili cause solo se stimolato                                     | Analizza i problemi e ne individua le possibili cause                                               | Analizza rapidamente i problemi e ne individua le possibili cause coinvolgendo i propri colleghi                                                |
|  |  |   |                                                                                                                                                                             | 2 | Non propone alternative plausibili per la soluzione del problema                            | Propone alternative plausibili per la soluzione del problema solo se stimolato                              | Propone tempestivamente più alternative plausibili per la soluzione del problema                    | Propone tempestivamente più alternative plausibili per la soluzione del problema individuando la più efficace                                   |
|  |  |   |                                                                                                                                                                             | 3 | Non adotta la soluzione individuata                                                         | Adotta la soluzione individuata solo se sollecitato                                                         | Adotta rapidamente la soluzione individuata                                                         | Adotta rapidamente la soluzione individuata e ne promuove la diffusione                                                                         |
|  |  |   |                                                                                                                                                                             | 4 | Non evidenzia le criticità che rendono Difficile l'implementazione della soluzione adottata | Evidenzia le criticità che rendono difficile l'implementazione della soluzioni adottata solo se sollecitato | Evidenzia rapidamente le criticità che rendono difficile l'implementazione della soluzione adottata | Evidenzia rapidamente le criticità che rendono difficile l'implementazione della soluzione adottata e identifica le possibili azioni correttive |

| AREA COMPETENZE ORGANIZZATIVE |             | COMPETENZA ORGANIZZATIVA |             | DESCRITTORE COMPORTAMENTI |                 |                     |                |                    |
|-------------------------------|-------------|--------------------------|-------------|---------------------------|-----------------|---------------------|----------------|--------------------|
| N.                            | DESCRIZIONE | N.                       | DESCRIZIONE | N.                        | LIVELLO CRITICO | LIVELLO IN SVILUPPO | LIVELLO ATTESO | LIVELLO ECCELLENTE |

|  |  |   |                                                                                                                                                                                                       |   |                                                                                            |                                                                                                                           |                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                 |
|--|--|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | 4 | <b>Sviluppo e condivisione della conoscenza:</b><br>comprendere la rilevanza delle competenze fondamentali per l'impatto sulla prestazione, svilupparle e diffonderle superando le resistenze interne | 1 | Non è attento al proprio sviluppo professionale e non ricerca opportunità di apprendimento | Cura il proprio sviluppo professionale attraverso le occasioni di apprendimento messe a disposizione dall'amministrazione | Cura il proprio sviluppo professionale attraverso le occasioni di apprendimento messe a disposizione dall'amministrazione, l'autoformazione e lo scambio professionale | Cura il proprio sviluppo professionale attraverso la ricerca di opportunità di apprendimento, l'autoformazione e lo scambio professionale       |
|  |  |   |                                                                                                                                                                                                       | 2 | Non si confronta con esperienze diverse al fine di ampliare le proprie competenze          | Si confronta con esperienze diverse al fine di ampliare le proprie competenze solo se sollecitato                         | Si confronta abitualmente con esperienze diverse al fine di ampliare le proprie competenze                                                                             | Si confronta abitualmente con esperienze diverse al fine di ampliare le proprie competenze mettendole a disposizione dell'intera organizzazione |
|  |  |   |                                                                                                                                                                                                       | 3 | Non utilizza linguaggi e strumenti appropriati per la trasmissione del sapere              | Non sempre utilizza linguaggi e strumenti appropriati per la trasmissione del sapere                                      | Utilizza abitualmente linguaggi e strumenti appropriati per la trasmissione del sapere                                                                                 | Utilizza abitualmente linguaggi e strumenti appropriati per la trasmissione del sapere coinvolgendo attivamente gli interlocutori               |
|  |  |   |                                                                                                                                                                                                       | 4 | Non trasmette le competenze possedute ai colleghi                                          | Trasmette le competenze possedute ai colleghi ma non si cura della comprensione delle stesse                              | Trasmette le competenze possedute ai colleghi e si cura della comprensione delle stesse                                                                                | Trasmette le competenze possedute ai colleghi e ne verifica la comprensione e il trasferimento nei processi di lavoro                           |



| AREA COMPETENZE ORGANIZZATIVE |             | COMPETENZA ORGANIZZATIVA |             | DESCRITTORE COMPORTAMENTI |                 |                     |                |                    |
|-------------------------------|-------------|--------------------------|-------------|---------------------------|-----------------|---------------------|----------------|--------------------|
| N.                            | DESCRIZIONE | N.                       | DESCRIZIONE | N.                        | LIVELLO CRITICO | LIVELLO IN SVILUPPO | LIVELLO ATTESO | LIVELLO ECCELLENTE |

|  |  |   |                                                                                                                                                                                                                    |   |                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                      |
|--|--|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | 5 | <b>Orientamento alla semplificazione:</b><br>comprendere e razionalizzare le necessità interne ed esterne al fine di individuare una costante gestione della complessità soprattutto in termini di semplificazione | 1 | Non è capace di modificare, anche se di propria competenza, le regole e le procedure che comportano un inutile appesantimento dell'iter dei processi | Tende a modificare, se di propria competenza, le regole e le procedure che comportano un inutile appesantimento dell'iter dei processi senza, però, riuscirvi efficacemente | Modifica, se di propria competenza, le regole e le procedure che comportano un inutile appesantimento dell'iter dei processi                  | Modifica, se di propria competenza, le regole e le procedure che comportano un inutile appesantimento dell'iter dei processi e li promuove dentro e fuori il proprio gruppo                          |
|  |  |   |                                                                                                                                                                                                                    | 2 | Non mette in discussione le prassi consolidate anche se si intravedono nuove opportunità di miglioramento e semplificazione organizzativa            | Mette in discussione le prassi consolidate ,anche se si intravedono nuove opportunità di miglioramento e semplificazione organizzativa, solo se sollecitato                 | Rimettere in discussione le prassi consolidate se si intravedono nuove opportunità di miglioramento e semplificazione organizzativa           | Rimette in discussione le prassi consolidate se si intravedono nuove opportunità di miglioramento e semplificazione organizzativa e orienta in tal senso i comportamenti di colleghi e collaboratori |
|  |  |   |                                                                                                                                                                                                                    | 3 | Non sempre riesce a scomporre i problemi e a individuarne le cause                                                                                   | E' in grado di scomporre i problemi ma non sempre coglie le cause rilevanti                                                                                                 | Riesce a scomporre i problemi e affrontarli singolarmente procedendo per gradi                                                                | Scompone rapidamente le componenti di un problema, ne compara i diversi aspetti e distingue priorità sostanziali rispetto alle rigidità delle prassi                                                 |
|  |  |   |                                                                                                                                                                                                                    | 4 | Non coglie le opportunità di semplificazione normativo-regolamentare introdotte                                                                      | Coglie le opportunità di semplificazione normativo-regolamentare introdotte ma non sa come utilizzarle per semplificare i processi                                          | Coglie tempestivamente le opportunità di semplificazione normativo-regolamentare introdotte e sa come utilizzarle per semplificare i processi | Coglie tempestivamente le opportunità di semplificazione normativo-regolamentare introdotte, sa come utilizzarle per semplificare i processi e le promuove dentro e fuori il proprio gruppo          |