



AGID

Agenzia per l'Italia Digitale

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE**

2019

Sommario

1. INTRODUZIONE	3
1.1 L'applicazione del decreto legislativo n. 150/2009.....	3
2. DESCRIZIONE DEL SISTEMA.....	5
2.1 Caratteristiche distintive dell'AgID	5
2.2 Metodologia adottata per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa	5
2.1 Metodologia adottata per la misurazione e la valutazione della performance individuale.....	11
2.2 Modalità per garantire la trasparenza totale del sistema	14
2.3 Modalità per promuovere il miglioramento continuo del sistema	14
3. PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE.....	16
3.1 Pianificazione strategica	16
3.2 Programmazione dell'attività ricorrente	17
3.3 Misurazione e valutazione del raggiungimento degli obiettivi programmati	18
3.4 Retribuzione legata alla performance	18
4 PROCEDURA DI CONCILIAZIONE.....	19
5 MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI INFORMATIVI E DI CONTROLLO ESISTENTI.....	20
6 MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI BILANCIO	21
ALLEGATO 1 – SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEL PERSONALE - PROCEDURA OPERATIVA	

1. INTRODUZIONE

Il presente documento descrive il funzionamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Agenzia per l'Italia Digitale (AgID).

Esso rappresenta l'insieme di tecniche, risorse e processi che assicurano il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance, ossia del ciclo della performance dell'Agenzia.

Il Sistema è pubblicato e aggiornato annualmente, previo parere vincolante dell'OIV, così come disposto dall'art. 7 del d. lgs. n. 150/2009, modificato dal decreto legislativo n. 74/2017.

La sequenza temporale delle fasi del ciclo della performance ha un orizzonte temporale triennale, che inizia con le attività di pianificazione strategica (anno n-1) e termina con le attività di rendicontazione (anno n+1).

L'obiettivo ultimo della disciplina di cui al d. lgs. n. 150/2009 è, da una parte, il raggiungimento di standard qualitativi ed economici elevati nelle attività che la P.A. svolge per i servizi resi ai cittadini e agli utenti e, dall'altra, l'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, in termini di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni.

La misurazione e la valutazione della *performance* devono avvenire in conformità agli indirizzi Autorità Nazionale AntiCorruzione (A.N.A.C.), già Commissione indipendente per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (CiVIT), e del Dipartimento della funzione pubblica.

Il d. l. n. 90/2014, convertito con modificazioni dalla legge n. 114/2014, ha infatti disposto all'art. 19, comma 9, che "Al fine di concentrare l'attività dell'Autorità nazionale anticorruzione sui compiti di trasparenza e di prevenzione della corruzione nelle pubbliche amministrazioni, le funzioni della predetta Autorità in materia di misurazione e valutazione della *performance*, di cui agli articoli 7, 8, 9, 10, 12, 13 e 14 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, sono trasferite al Dipartimento della Funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri...".

Ai sensi dell'art. 3, comma 2, del d. lgs. n. 150/2009 e s.m.i. la misurazione e la valutazione della *performance* devono avvenire in conformità alle modalità indicate dal Titolo II del d. lgs. n. 150/2009, nonché secondo gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della Funzione pubblica, ai sensi del citato art. 19 del d. l. n. 90/2014.

Il Sistema, infine, tiene conto degli adempimenti previsti dalla normativa in relazione alla trasparenza e alla prevenzione della corruzione.

1.1 L'applicazione del decreto legislativo n. 150/2009

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 amministrativa nel suo complesso è svolta dall'Organismo Indipendente di Valutazione della performance (OIV), ai sensi dell'art. 7, comma 2, lettera a) del d. lgs. n. 150/2009. La performance individuale e quella organizzativa con riferimento all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola, vengono collegate, ai sensi dell'articolo 45, comma 3, del d. lgs. n. 165/2001, ai trattamenti accessori individuati nel CCNL dirigenti Area I e nel CCNL Funzioni centrali di riferimento dell'Agenzia.

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 del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità e la valutazione del personale con qualifica non dirigenziale, nei termini seguenti.

Per i primi, essa si svolge secondo le modalità indicate nel presente Sistema ed è collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.
- e) inoltre, la misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti titolari degli incarichi di cui all'art. 19, commi 3 e 4, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, è collegata altresì al raggiungimento degli obiettivi individuati nel Piano della performance, nonché di quelli specifici definiti nel contratto individuale.

Per il personale non dirigenziale, le valutazioni sono effettuate dai dirigenti e sono collegate al raggiungimento anche di eventuali specifici obiettivi di gruppo o individuali, nonché alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate e ai comportamenti professionali e organizzativi.

Il presente Sistema 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 direzione;
- ai dirigenti delle unità organizzative (uffici e aree);
- al personale non dirigenziale responsabile dei servizi;
- al personale non dirigenziale.

Il Sistema, pertanto, nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 7 del d. lgs. n. 150/2009 e in base agli indirizzi dell'A.N.AC e del Dipartimento della funzione pubblica, di seguito 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.

2. DESCRIZIONE DEL SISTEMA

2.1 *Caratteristiche distintive dell'AgID*

L'Agenzia per l'Italia Digitale (AgID) è stata istituita dall'art. 19 del decreto legge n. 83/2012, convertito con modificazioni dalla legge n. 134/2012, con sede a Roma, e opera sulla base di principi di autonomia organizzativa, tecnico-operativa, gestionale, di trasparenza e di economicità e persegue gli obiettivi di efficacia, efficienza, imparzialità, semplificazione e partecipazione dei cittadini e delle imprese.

Sono organi dell'Agenzia, il Direttore Generale, il Comitato di indirizzo e il Collegio dei revisori dei conti.

Il Direttore Generale è nominato dal Presidente del Consiglio dei Ministri o dal Ministro delegato ed è il legale rappresentante dell'Agenzia, la dirige e ne è responsabile.

Il Comitato di indirizzo è l'organo strategico dell'Agenzia 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, da un rappresentante del Ministero dell'economia e delle finanze e da due rappresentanti designati dalla Conferenza unificata e dai rappresentanti delle amministrazioni centrali la cui spesa corrente di previsione per ciascun ministero in materia di informatica e digitalizzazione, assegnata dalle tabelle allegate alla legge annuale di stabilità, non sia inferiore al trenta per cento della previsione annuale complessiva per le Amministrazioni centrali, affinché siano rappresentate sino alla concorrenza di almeno l'ottanta per cento della spesa corrente di previsione suindicata.

Esso ed è presieduto dal rappresentante della Presidenza del Consiglio dei Ministri.

L'Agenzia è sottoposta alla vigilanza del Presidente del Consiglio dei Ministri o del Ministro da lui delegato e opera sulla base di una Convenzione triennale stipulata annualmente tra il Ministro per la pubblica amministrazione e il Direttore Generale dell'Agenzia, che reca gli obiettivi strategici specificatamente attribuiti all'Agenzia, le strategie per il miglioramento dei servizi, le modalità di verifica dei risultati di gestione, le modalità necessarie ad assicurare la coerenza dei fattori gestionali interni all'Agenzia, quali: l'organizzazione, i processi e l'uso delle risorse interne.

La dotazione organica dell'Agenzia è fissata in numero di 130 unità, comprensive dei dirigenti di prima e di seconda fascia e ricomprende professionalità tecnico-amministrative che operano per sostenere la diffusione dell'innovazione digitale, per contribuire allo sviluppo economico, culturale e sociale del Paese, attraverso la collaborazione con le istituzioni e gli organismi europei, nazionali e regionali aventi finalità analoghe, per promuovere l'alfabetizzazione digitale di cittadini e imprese, creando nuove conoscenze e opportunità di sviluppo.

2.2 *Metodologia adottata per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa*

Gli ambiti di misurazione e valutazione

L'art. 8 del d. lgs. n. 150/2009 individua i seguenti ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa:

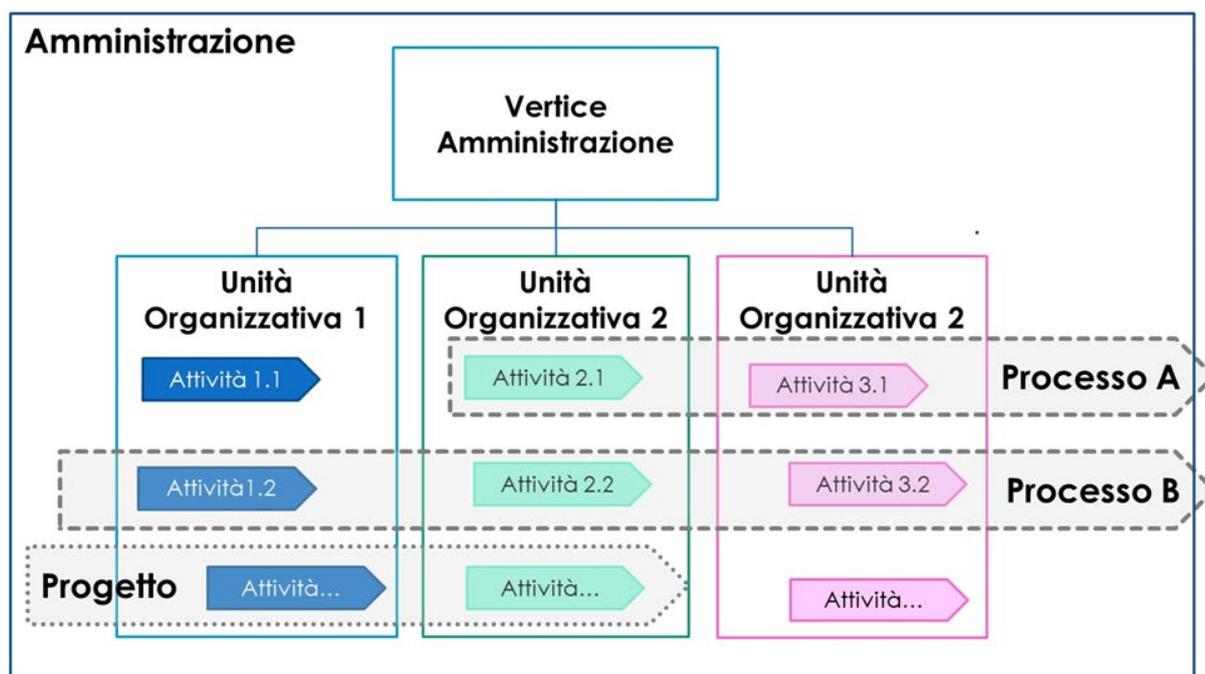
- a) l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;
- b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) 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;
- f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Le unità di analisi

Le unità di analisi individuate per la misurazione e valutazione della performance sono le singole unità organizzative dell'Agenzia.

Le unità elementari di analisi sono le attività da esse svolte, intese come un insieme omogeneo di compiti realizzato all'interno della stessa unità, caratterizzato da un output in termini di prodotto o servizio e da un input in termini di risorse umane, finanziarie e strumentali.

Le attività sono infatti un elemento comune e stabile rispetto all'organizzazione e allo sviluppo condiviso dei processi e dei progetti dell'amministrazione.



[Fonte: Dipartimento Funzione pubblica PCM - Linee guida per il Piano della performance Ministeri N. 1 Giugno 2017]

Gli obiettivi

Ai sensi dell'art. 5 del d. lgs. n. 150/2009, gli obiettivi si articolano in:

- a) obiettivi generali, in coerenza con le priorità delle politiche pubbliche nazionali nel quadro del programma di Governo, l'Agenda digitale italiana e l'Agenda digitale europea e con gli eventuali indirizzi adottati dal Presidente del Consiglio dei ministri, anche tenendo conto del comparto di contrattazione;
- b) obiettivi specifici di ogni pubblica amministrazione, individuati nel Piano della performance di cui all'articolo 10.

Gli obiettivi generali e specifici sono programmati su base triennale e definiti, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, che a loro volta consultano i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative. Gli obiettivi strategici specifici sono da intendersi come obiettivi di particolare rilevanza rispetto ai bisogni e alle attese degli *stakeholder*. Essi sono aggiornati annualmente sulla base delle priorità politiche dell'amministrazione.

Le aree strategiche d'intervento dell'Agenzia sono definite nella Convenzione triennale stipulata tra il Ministro per la pubblica amministrazione e il Direttore Generale dell'Agenzia, aggiornata annualmente e allegata al Piano della performance.

Con riferimento alla Procedura operativa del Sistema di valutazione delle prestazioni del personale in allegato, la *performance* individuale è misurata in quota parte sulla base della *performance* organizzativa dell'unità di appartenenza, in quota parte si possono prevedere obiettivi individuali e per la quota rimanente sulla base dei comportamenti organizzativi individuali.

Per la definizione degli obiettivi, per quanto applicabile, si tiene conto dei principi della *balanced scorecard* e del *Tableau de bord* (cruscotto indicatori chiave finalizzato all'analisi causa-effetto, azione-risultato e proattività dell'azione dell'amministrazione) e della distinzione tra livello decisionale strategico e livello decisionale operativo.

La *balanced scorecard*, in particolare, consente di esplicitare la strategia in una prospettiva specifica incentrata sugli stakeholder, per arrivare all'esecuzione e alla verifica della stessa a livello operativo. Tale modello prevede la definizione di obiettivi e dei correlati indicatori/misure/target, in generale secondo quattro prospettive bilanciate:

- a) la 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 per lo svolgimento delle attività; tale prospettiva riguarda la funzione più classica dei sistemi di controllo di gestione e mira alla verifica dell'equilibrio economico-finanziario nel lungo periodo e al raggiungimento di equilibri economico-finanziari di breve termine; più in generale, questa dimensione riguarda il profilo dell'efficienza nell'impiego delle risorse economiche; tale prospettiva incontra il limite nel caso di specie della preponderanza della spesa del personale;
- b) la prospettiva dei processi interni, che riguarda, invece, la ridefinizione dei processi interni al fine di ridurre i tempi non produttivi e 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) la 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 delle singole amministrazioni utenti o le 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.

Gli obiettivi generali dell'Agenzia sono coerenti con gli indirizzi politici e sono definiti dal quadro legislativo istituzionale dell'Agenzia, le aree strategiche prioritarie sono definite nella Convenzione triennale stipulata tra il Ministro della pubblica amministrazione e il Direttore Generale, gli obiettivi strategici specifici sono triennali e si riferiscono al raggiungimento degli obiettivi prioritari nella Convenzione; a essi afferiscono gli obiettivi annuali affidati alle unità organizzative dirigenziali.

La Convenzione reca le aree strategiche di intervento ed evidenzia gli obiettivi prioritari sui quali l'Agenzia dovrà concentrare i propri sforzi nel triennio di riferimento in coerenza con gli indirizzi politici già formulati, nonché le attese dei diversi stakeholder.

Nel Piano della performance, gli obiettivi strategici specifici triennali sono definiti per ciascuna area strategica e gli obiettivi annuali sono a essi ricondotti, assicurando il *cascading* del sistema degli obiettivi.

Con riferimento all'ambito di cui alla lett. b) dell'art. 8, comma 1 del d. lgs. n. 150/2009, il Sistema punta a fornire la metodologia per misurare e valutare, anche in corso d'anno, l'effettivo grado di raggiungimento degli obiettivi, rispetto al valore di partenza degli indicatori (*baseline*) e nel rispetto dei tempi previsti e del livello previsto di assorbimento delle risorse.

Il legame tra obiettivi specifici dell'Agenzia e la *performance* organizzativa è illustrato nelle figure seguenti. La *performance* organizzativa comprende *tutte* le attività dell'amministrazione e i relativi risultati attesi.

Il Piano della *performance* dell'Agenzia per l'anno di riferimento focalizza l'attenzione sugli obiettivi strategici specifici da perseguire nel triennio successivo, secondo il modello di un piano con maggiore selettività degli obiettivi. In ogni caso, il mancato inserimento di alcune aree operative nel Piano non significa che non siano controllate, in quanto esse vengono comunque presidiate attraverso le informazioni provenienti dal controllo di gestione.

Piano con maggiore selettività degli obiettivi



[Fonte: Dipartimento Funzione pubblica PCM - Linee guida per il Piano della performance Ministeri N. 1 Giugno 2017]

Il coinvolgimento degli stakeholder

Con riferimento agli ambiti di cui alle lett. c), e) e g) dell'art. 8, comma 1 del d. lgs. n. 150/2009, l'attività di *engagement* degli *stakeholder* prevede nell'anno di riferimento elaborazioni di rilevazioni di *customer satisfaction* e l'organizzazione di eventi nell'ottica dell'ascolto, la consultazione e il coinvolgimento degli *stakeholder*, orientata alla messa in atto di un processo bidirezionale comunicativo e operativo per curarne la relazione, valorizzare l'interazione, raccogliere le opinioni e i suggerimenti e adeguata elaborazione dei *feedback*.

Lo stato di salute dell'amministrazione

La rilevazione dello stato di salute dell'amministrazione, con riferimento agli ambiti di cui alle lett. d), f) e h) dell'art. 8, comma 1 del d. lgs. n. 150/2009, si baserà su fonti informative quali, tra l'altro, il sistema informativo amministrativo-gestionale dell'Agenzia, che supporta gli strumenti tradizionali del controllo gestionale, quali quelli del budget, della contabilità analitica e del *reporting* direzionale.

Al fine di individuare opportuni indicatori di efficienza ed economicità, ci si avvale anche delle risultanze derivanti dal controllo dei costi del personale.

Come evidenziato nella figura seguente, lo stato delle risorse (umane, economico-finanziarie e strumentali) costituisce un vincolo per verificare la sostenibilità degli obiettivi e dei risultati attesi (efficacia ed efficienza).

La prospettiva degli impatti

La prospettiva degli impatti (*outcome*) dell'azione amministrativa fa specifico riferimento all'ambito di cui alla lett. a) dell'art. 8, comma 1 del d. lgs. n. 150/2009.

La valutazione dell'impatto, notoriamente, incontra delle difficoltà di misurazione, da una parte, a causa della distanza temporale tra l'azione dell'amministrazione e la generazione dell'effetto sulla collettività, dall'altra, a causa del controllo parziale dello stesso esercitabile dall'amministrazione, in ragione delle interazioni da parte di altri soggetti o di variabili esterne.

Ciononostante, l'impatto rimane, comunque, il riferimento ultimo per la programmazione di medio-lungo periodo, che orienta le attività, prefigurando i risultati attesi.

L'inclusione dell'impatto nel perimetro della *performance* organizzativa avviene tramite utilizzo ove possibile di indicatori per finalità di comunicazione, e quindi "accountability esterna" al cittadino, e tramite l'individuazione ove possibile di attività, che evidenzino il contributo dell'amministrazione alla realizzazione dell'impatto.

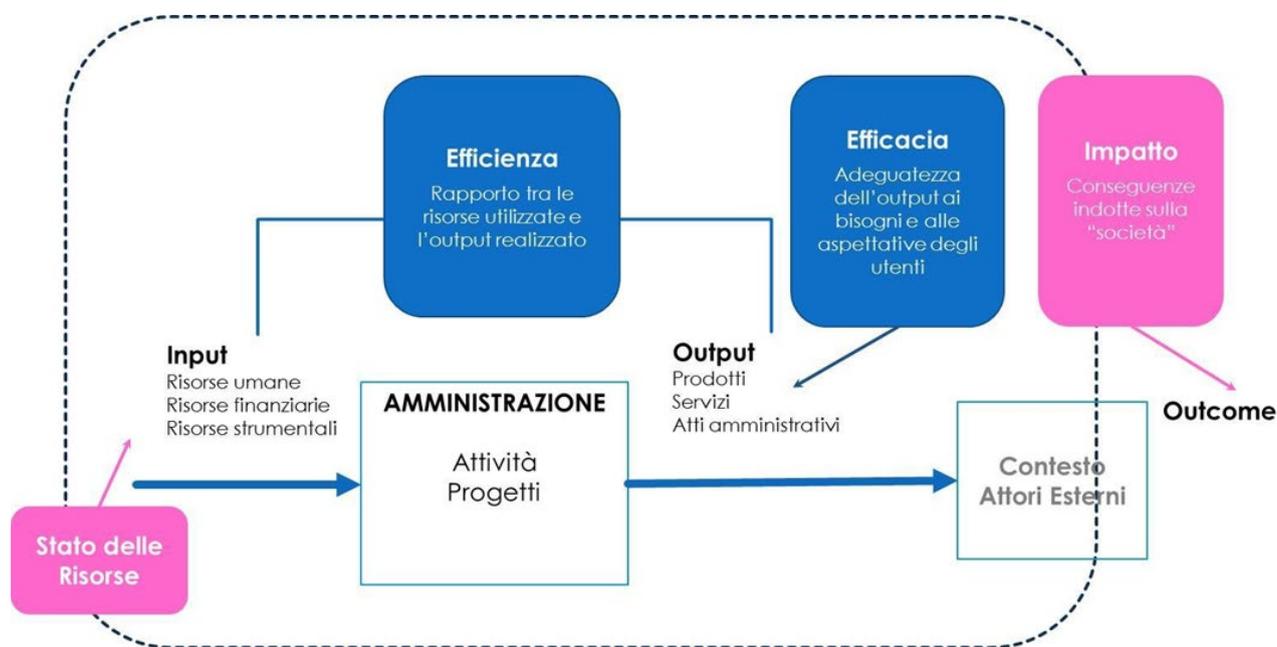
La performance organizzativa

I meccanismi impiegati per la valutazione della *performance* organizzativa, che costituisce parte integrante di quella individuale, sono descritti nell'Allegato 1, recante la Procedura operativa del Sistema di valutazione delle prestazioni del personale, secondo i diversi livelli di responsabilità.

In particolare, la sfera della *performance* organizzativa costituisce la parte preponderante del più ampio sistema di valutazione del personale, nel quale oltre all'analisi dei risultati ottenuti dalle unità organizzative, vengono considerati anche i comportamenti organizzativi agiti e gli eventuali obiettivi individuali.

Nell'ambito dei percorsi di misurazione della performance organizzativa e individuale costituiscono, inoltre, oggetto di valutazione, l'adozione delle misure organizzative e il raggiungimento degli obiettivi relativi allo *smart working*. Nel Piano della performance saranno individuati specifici indicatori, secondo le indicazioni sugli indicatori comuni del Dipartimento della Funzione Pubblica, per la verifica dell'impatto sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa, nonché sulla qualità delle misure organizzative adottate in tema di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti.

Il perimetro della performance organizzativa



[Fonte: Dipartimento Funzione pubblica PCM - Linee guida per il Piano della performance Ministeri N. 1 Giugno 2017]

Il Piano della performance e PTPCT

È, inoltre, ritenuto fondamentale il collegamento tra Piano della *performance* e il Piano per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza (PTPCT), operato tramite l'individuazione di obiettivi annuali trasversali alle unità organizzative per l'assolvimento tempestivo degli obblighi di pubblicazione di competenza previsti dal PTPCT. Ciò nella considerazione che il tema della promozione della trasparenza, come *asset* fondamentale nella lotta alla corruzione, non può che essere trasversale a tutte le attività e, in questo ambito, occorre prevedere la massima integrazione tra le diverse unità organizzative e l'accessibilità totale da parte dei portatori d'interesse, anche alla luce degli ultimi interventi normativi in materia, di cui alle disposizioni del d. lgs. n. 33/2013, come modificato dal d. lgs. 97/2016, e di tutta la normativa correlata.

Gli indicatori

Partendo dalle unità di analisi (attività delle unità organizzative) si definiranno set di indicatori multidimensionali in grado di rappresentare gli obiettivi, rappresentandone adeguatamente la complessità.

La figura seguente rappresenta in modo schematico l'amministrazione come un sistema *input/output/outcome*, in base al quale si possono individuare le dimensioni rilevanti degli indicatori per la *performance* organizzativa dell'amministrazione:

- efficienza, data dal rapporto tra le risorse utilizzate e l'output realizzato;
- efficacia, ossia l'adeguatezza dell'output realizzato rispetto ai bisogni e alle aspettative degli utenti (interni ed esterni);
- stato delle risorse, che misura la quantità e qualità delle risorse dell'amministrazione (umane, economico-finanziarie e strumentali) e il suo livello di salute;
- impatto, ovvero l'effetto generato dall'attività sui destinatari diretti (utenti) o indiretti.

Secondo gli indirizzi del Dipartimento della funzione pubblica, la linea tratteggiata delinea il perimetro della *performance* organizzativa, che mette al centro efficienza e efficacia (in blu) e considera le altre due dimensioni come complementari, in particolare lo stato delle risorse disponibili (o realisticamente acquisibili) come presupposto/vincolo alla programmazione e l'impatto atteso come riferimento ultimo degli obiettivi.

La definizione degli indicatori è di importanza critica ai fini della qualità del Piano della performance dell'amministrazione. A tal fine, essi debbono essere caratterizzati da precisione e da significatività (ad esempio misurare l'aumento medio giornaliero di una grandezza potrebbe essere più preciso e significativo, che misurarne il valore totale finale), da completezza rappresentando le variabili determinanti per il conseguimento dei risultati dell'amministrazione, da tempestività nella disponibilità dell'informazione, da misurabilità basata su fonti affidabili e oggettive quali database strutturati e fonti esterne ufficiali.

2.1 Metodologia adottata per la misurazione e la valutazione della performance individuale

La performance individuale, anche ai sensi dell'art. 9 del d.lgs. 150/2009, è l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati dall'individuo che opera nell'organizzazione, in altre parole, il contributo fornito dal singolo al conseguimento della performance complessiva dell'organizzazione.

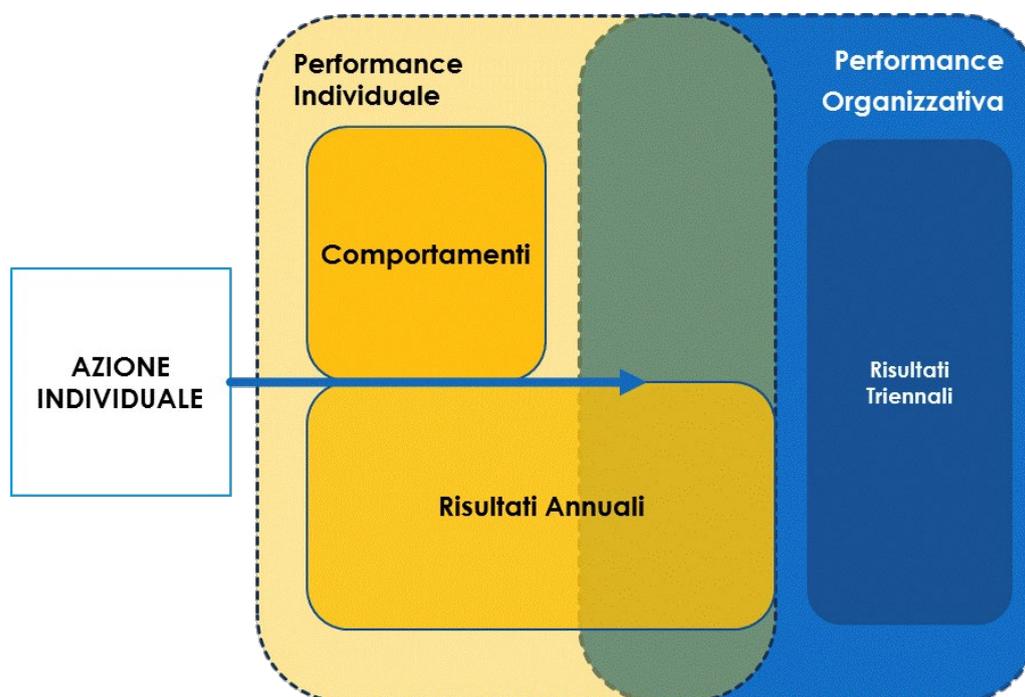
Le dimensioni che compongono la performance individuale sono:

- i risultati, riferiti agli obiettivi annuali inseriti nel Piano della performance, raggiunti attraverso le attività e i progetti di competenza dell'unità organizzativa di diretta responsabilità o appartenenza;
- i risultati legati ad eventuali obiettivi individuali specificamente assegnati;

- i comportamenti, che attengono al “come” un’attività viene svolta da ciascuno (nell’ambito della valutazione dei comportamenti dei dirigenti, una specifica rilevanza viene attribuita alla capacità di valutazione dei propri collaboratori).

La figura seguente illustra le dimensioni che compongono la performance individuale, legata ai suindicati comportamenti e ai risultati annuali, e la relazione con la performance organizzativa.

La performance individuale contribuisce alla performance organizzativa complessiva che si completa con i risultati degli obiettivi specifici triennali.



[Fonte: Dipartimento Funzione pubblica PCM - Linee guida per il Piano della performance Ministeri N. 1 Giugno 2017]

Le dimensioni della performance individuale tenute in considerazione variano in relazione alle attività e responsabilità assegnate all'individuo, ossia con la sua posizione all'interno della struttura organizzativa, i rispettivi pesi, i diversi ruoli e le modalità con le quali l'intero processo viene formalizzato, sono dettagliati nell'Allegato 1, recante la Procedura operativa del Sistema di valutazione delle prestazioni del personale.



Il valutato	Cosa si valuta		Chi valuta
Direttore Generale	Realizzazione degli obiettivi strategici Comportamenti organizzativi		Ministro
Dirigente I Fascia	Realizzazione degli obiettivi di performance assegnati alle strutture di competenza Obiettivi individuali eventuali	Comportamenti organizzativi	Direttore Generale
Dirigente II Fascia	Realizzazione degli obiettivi di performance assegnati alla struttura di competenza Obiettivi individuali eventuali	Comportamenti organizzativi	Direttore Generale o Dirigente I Fascia
Personale non dirigenziale	Concorrenza alla realizzazione degli obiettivi di performance assegnati alla struttura di appartenenza Obiettivo individuale di presenza in servizio Obiettivi individuali e/o di gruppo eventuali	Comportamenti organizzativi	Direttore Generale o Dirigente

L'arco temporale della valutazione della performance individuale coincide, per tutto il personale con l'anno solare dal 1° gennaio al 31 dicembre.

Requisito necessario per essere valutati è lo svolgimento di almeno tre mesi di lavoro effettivo durante l'anno di riferimento.

Il Direttore Generale è valutato dal Ministro in base agli obiettivi strategici previsti nella Convenzione e ai comportamenti organizzativi attesi.

2.2 *Modalità per garantire la trasparenza totale del sistema*

Per garantire la trasparenza del Sistema di misurazione e valutazione delle performance, l’Agenzia perseguirà l’incremento della diffusione delle informazioni ad esso relative, sia sul fronte interno verso il personale, che sul fronte esterno verso l’utenza, inserendo nel Piano della performance uno specifico obiettivo di trasparenza assegnato a tutte le strutture.

La sezione “Amministrazione trasparente” sul sito istituzionale contiene la documentazione relativa al Sistema di misurazione e valutazione, i Piani della *performance*, le Relazioni annuali sulla *performance*, in coerenza con quanto previsto dal Piano triennale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza (PTPCT).

2.3 *Modalità per promuovere il miglioramento continuo del sistema*

Le relazioni tra le persone rappresentano un importante strumento che concorre, qualitativamente e quantitativamente, al raggiungimento dei risultati dell’Agenzia.

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, che l’Agenzia intende utilizzare, 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.

Esse sono 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 informatizzata.

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’Agenzia.

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, somministrando 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).

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

Sul fronte esterno, l'art. 7, comma 2, lettera c) prevede che la funzione di misurazione e valutazione della *performance* sia svolta anche direttamente dagli utenti, in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione, secondo quanto stabilito dagli articoli 8 e 19 *bis* del citato d. lgs. n. 150/2009. Ciò che sarà oggetto di graduale implementazione e miglioramento.

L'art. 7, comma 1 del d. lgs. n. 150/2009, come detto, prevede che il Sistema sia adottato e aggiornato annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, così assicurando un controllo *ex ante* sulla correttezza metodologica dei contenuti.

In relazione a ciò, il Sistema sia sul fronte della performance organizzativa che su quello della performance individuale, in particolar modo delle competenze organizzative, sarà oggetto di successivi affinamenti in occasione degli aggiornamenti annuali, nell'ottica del miglioramento continuo, tenendo conto dei *feedback* degli anni precedenti.

In ogni caso, il Sistema prevede le procedure di conciliazione, a garanzia dei valutati, relative alla sua applicazione, nonché le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione economico- finanziaria e di bilancio, come di seguito descritto.

3. PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Le unità di analisi vengono misurate e valutate secondo il processo di seguito descritto, che individua in particolare le fasi, i tempi, le modalità e i soggetti coinvolti.

3.1 Pianificazione strategica

Le fasi dell'attività programmatica sono di seguito descritte.

Fase 1: definizione indirizzi strategici

L'attività di pianificazione strategica prende avvio con i lavori propedeutici alla presentazione della proposta di aggiornamento annuale della Convenzione per il triennio successivo.

Parallelamente, si procede a una prima ricognizione dei vincoli e dei limiti di ordine finanziario, mediante formulazione di un'ipotesi di bilancio di previsione 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 da parte dei dirigenti degli obiettivi strategici specifici e degli obiettivi annuali collegati

I dirigenti propongono al Direttore Generale gli obiettivi strategici specifici destinati a realizzare le priorità politiche e gli indirizzi, indicando i conseguenti obiettivi annuali, 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.

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

A valle dell'aggiornamento annuale della Convenzione, si procede al definitivo "consolidamento" degli obiettivi strategici specifici e obiettivi annuali. Tale consolidamento implica la definizione dei piani operativi annuali delle attività strategiche per il triennio successivo.

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'anno successivo dell'AgID.



La tabella che segue riepiloga le attività di programmazione sinora descritte, gli attori coinvolti con riferimento ai ruoli definiti nell'allegata Procedura operativa del Sistema di valutazione delle prestazioni del personale, e le scadenze a regime. Entro il 31 gennaio, il Direttore Generale adotta il Piano della performance.

Fasi	Risultati	Attori coinvolti	Normativa / strumenti	Scadenza
Fase discendente	Proposta di Convenzione	DG		Gennaio
	Sottoscrizione della Convenzione	Ministro/DG		Entro Gennaio
Fase ascendente	Proposta obiettivi strategici specifici, piani d'attività, indicatori e target	Dirigenti	Compilazione schede Incontri di condivisione	Settembre
Consolidamento	Definizione obiettivi annuali, piani d'attività, indicatori e target	DG/Dirigenti	Esame definitivo schede Incontri di condivisione	Novembre

3.2 Programmazione dell'attività ricorrente

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 annuali / indicatori / pesi / baseline / target	Dirigenti Uffici/Aree	Ottobre
	Approvazione obiettivi annuali / indicatori / pesi / baseline / 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 di struttura	Dirigenti	Gennaio

3.3 *Misurazione e valutazione del raggiungimento degli obiettivi programmati*

Monitoraggio in corso d'anno

I dirigenti forniscono i dati relativi al monitoraggio degli obiettivi conferiti agli Uffici/Aree di competenza al Supporto tecnico all'OIV, almeno una volta l'anno entro il mese di luglio, corredati dalla descrizione delle cause degli eventuali scostamenti e degli interventi correttivi che s'intendono adottare.

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.

Valutazione finale

A conclusione della fase di valutazione il Direttore Generale approva la Relazione sulla performance dell'AgID.

L'OIV rilascia il prescritto documento di validazione della Relazione sulla performance, sulla base di risultanze positivamente ed adeguatamente congruite.

3.4 *Retribuzione legata alla performance*

La retribuzione di risultato dei dirigenti verrà definita conformemente a quanto previsto dai CCNL Dirigenza Area I e dal contratto individuale.

La retribuzione legata alla produttività del personale non dirigenziale verrà definita conformemente a quanto previsto dal CCNL delle Funzioni centrali, in base alla consistenza dei fondi dell'Amministrazione.



4 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.

La valutazione è notificata al valutato tramite protocollo istituzionale.

Entro 10 giorni dalla notifica il valutato può presentare formale richiesta di valutazione di seconda istanza al Direttore Generale, tramite posta elettronica, corredata da adeguata motivazione; 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, della quale può essere redatto un apposito verbale.

La procedura è definita nella forma semplificata sopra descritta, avuto riguardo delle ridotte dimensioni dell'Agenzia.

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).



5 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 database strutturati e informatizzati.

Per massimizzare l'accuratezza della rilevazione sui risultati di performance, così come richiesto nella delibera A.N.AC. ex CiVIT n. 104/2010 e dalle Linee guida del DFP, l'Amministrazione utilizza primariamente il patrimonio informativo elettronico disponibile, il sistema informativo integrato gestionale e amministrativo e il sistema di gestione del personale, nonché le banche dati ufficiali esterne.



6 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 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.



AGID

Agenzia per l'Italia Digitale

Sistema di valutazione delle prestazioni del personale

Procedura operativa

Allegato 1 al Sistema di misurazione e valutazione della performance

2019

**SOMMARIO**

1	FINALITÀ' DEL SISTEMA E AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	3
1.1	La metodologia	3
2	SOGGETTI E RESPONSABILITÀ	4
2.1	Il Direttore Generale	4
2.2	Il Dirigente di I Fascia	4
2.3	Il Dirigente di II Fascia	5
2.4	Il Responsabile di servizio	5
2.5	Il Personale non dirigenziale	5
2.6	L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)	5
2.7	Il Tutor	6
2.8	Il Valutatore di seconda istanza	6
3	IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	6
3.1	Risultati	6
3.2	Comportamenti	7
4	LA VALUTAZIONE	8
4.1	Procedura di conciliazione	9
4.2	Il sistema degli obiettivi	9
4.3	Le fasi del processo di valutazione	10
4.3.1	Assegnazione degli obiettivi	11
4.3.2	Verifica intermedia (monitoraggio)	12
4.3.3	Verifica finale	12
4.4	L' "indicatore" di performance individuale	13
4.5	L' "indicatore" di performance organizzativa	13
4.6	L' "Indicatore" di performance dei comportamenti attesi	14
4.7	"Indicatore" di performance dei Dirigenti di I fascia	14
4.8	"Indicatore" di performance dei Dirigenti di II fascia	14
4.9	"Indicatore" di performance del personale non dirigenziale	15
4.10	Archiviazione delle schede individuali	15
5	RIFERIMENTI NORMATIVI	16
6	ALLEGATO 1: SCHEDE OBIETTIVI PERFORMANCE	17
	Scheda degli obiettivi strategici specifici	17
	Scheda degli obiettivi assegnati alle strutture	18
	Scheda di assegnazione degli obiettivi individuali dei Dirigenti di I fascia	19
	Scheda di assegnazione degli obiettivi individuali dei Dirigenti di II fascia	20
	Scheda di assegnazione degli obiettivi individuali del Personale non dirigenziale	21
7	ALLEGATO 2: COMPETENZE ORGANIZZATIVE	22



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

Il presente documento si riferisce al Sistema di valutazione del personale dell'Agenzia, in ottemperanza alle disposizioni del d. lgs. n. 150/2009 e delle Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica, nonché delle indicazioni dell'Autorità Nazionale AntiCorruzione (A.N.AC.) in materia.

Il presente Sistema si applica a:

- i dirigenti di I e II fascia;
- il personale non dirigenziale.

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 comportamenti attesi, 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 comportamenti organizzativi attesi, che consentano di esplicitare il contributo del soggetto valutato alla performance organizzativa;
5. i comportamenti organizzativi sono specifici e differenziati: più orientati agli aspetti manageriali per la dirigenza, più orientati agli aspetti professionali e tecnici per il personale non dirigenziale.

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 ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- al raggiungimento di eventuali obiettivi individuali;
- alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
- al raggiungimento degli obiettivi individuati nel Piano della performance, nonché di quelli specifici definiti nel contratto individuale;
- 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.

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

- al contributo assicurato alla performance della struttura e alle competenze professionali dimostrate;
- al raggiungimento di eventuali obiettivi individuali;
- ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate in qualità di responsabile di servizio.

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

- al contributo assicurato alla performance della struttura e alle competenze dimostrate;
- al raggiungimento di eventuali obiettivi individuali e/o di gruppo;
- ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate.

2 SOGGETTI E RESPONSABILITÀ

2.1 Il Direttore Generale

- Concorda con il Ministro vigilante le aree strategiche d'intervento dell'Agenzia, formalizzate nella Convenzione triennale sottoscritta annualmente dalle parti;
- promuove l'attivazione del processo con l'adozione del Piano della performance;
- procede all'assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi attesi ai Dirigenti di I Fascia, ai Dirigenti di II Fascia e al personale alle proprie dirette dipendenze;
- effettua la valutazione delle prestazioni del suddetto personale;
- sottoscrive le schede di assegnazione obiettivi e di valutazione del suddetto personale;
- approva con propria determinazione 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.

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;
- prende atto dei comportamenti attesi;
- definisce le priorità (i pesi) degli obiettivi dei Dirigenti alle dipendenze e dell'eventuale personale in staff, ne condivide le eventuali modifiche in itinere, ne effettua la valutazione delle prestazioni in termini di risultati e di comportamenti attesi; se nell'arco dell'anno si sono succeduti Direttori diversi, la competenza a valutare è del Direttore con il l'incarico più recente;



- sottoscrive le schede di assegnazione obiettivi e quelle di valutazione del suddetto personale.

2.3 Il Dirigente di II Fascia

- Condivide con il Dirigente di I Fascia e/o 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 al personale alle dipendenze;
- prende atto dei comportamenti attesi;
- definisce le priorità (i pesi) degli obiettivi del personale appartenente alla propria struttura, ne effettua la valutazione delle prestazioni (risultati e comportamenti); se nell'arco dell'anno si sono succeduti Dirigenti diversi, la competenza a valutare è del Dirigente con il l'incarico più recente;
- sottoscrive le schede di assegnazione obiettivi e quelle di valutazione di detto personale.

2.4 Il Responsabile di servizio

- Condivide con il Dirigente gli obiettivi di risultato della struttura e quelli direttamente connessi alle proprie attività;
- supporta il Dirigente nella programmazione dell'attività istituzionale volta alla definizione degli obiettivi di performance di struttura, in particolare, connessa alle proprie attività;
- prende atto dei comportamenti attesi.

2.5 Il Personale non dirigenziale

- Supporta il Dirigente e/o il responsabile del servizio nella programmazione dell'attività istituzionale volta alla definizione degli obiettivi di risultato della struttura, in particolare, nella proposta degli obiettivi direttamente connessi alle proprie attività;
- prende atto dei comportamenti attesi.

2.6 L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)

In via generale:

- monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso, anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi;
- comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione, nonché alla Corte dei conti e al Dipartimento della funzione pubblica;
- rende parere vincolante sul Sistema di misurazione e valutazione della performance;
- valida la Relazione sulla performance, a condizione che la stessa sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione;
- garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi, nonché dell'utilizzo dei premi, dai contratti collettivi nazionali,

dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;

- propone, sulla base del Sistema all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione a essi dei premi;
- è responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dal Dipartimento della funzione pubblica;
- verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità.

2.7 Il Tutor

- E' il referente interno alle strutture dirigenziali 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 il supporto tecnico dell'OIV 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 dimensioni che compongono la performance individuale sono:

- risultati, riferiti agli obiettivi annuali inseriti nel Piano della performance;
- comportamenti ossia il "come" un'attività viene svolta.

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

3.1 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.

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 Comportamenti

L'area dei comportamenti ricomprende l'insieme delle conoscenze, delle capacità e delle abilità degli individui che operano nell'organizzazione allo scopo di perseguire un obiettivo (competenze organizzative). Essi debbono essere valutati 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 dei comportamenti 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; i comportamenti attesi devono essere coerenti con gli obiettivi strategici specifici e con gli obiettivi annuali dell'amministrazione, nonché con la posizione ricoperta dal dipendente all'interno della stessa.

A ciascun comportamento atteso 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.

I descrittori comportamentali (comportamenti elementari osservabili) costituiscono gli indicatori di verifica dei comportamenti. Essi afferiscono ad aree di competenze organizzative e sono declinati su quattro livelli: critico, in sviluppo, atteso, eccellente.

Ciò da una parte restringe l'area della discrezionalità del valutatore, dall'altra prospetta il percorso di sviluppo auspicato, a supporto del processo di osservazione e valutazione dei comportamenti attesi:

- 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.

I descrittori comportamentali afferiscono a competenze organizzative, che sono attualmente 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 aree di competenza organizzativa e l'elenco dei descrittori comportamentali sono dettagliati nell'Allegato 2.

**4 LA VALUTAZIONE**

I pesi attribuiti agli obiettivi di risultato e dei comportamenti, 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	Conseguimento obiettivi strategici Comportamenti organizzativi Peso: 100%		Ministro	
Dirigente I Fascia	Realizzazione degli obiettivi di performance assegnati alle strutture di competenza Peso 60%	Comportamenti Peso 20%	Direttore Generale	OIV / Supporto tecnico all'OIV
Dirigente II Fascia	Realizzazione degli obiettivi di performance assegnati alla struttura di competenza Peso 55%	Comportamenti Peso 25%	Direttore Generale o Dirigente I Fascia	
Personale non dirigenziale	Concorrenza alla realizzazione degli obiettivi di performance assegnati alla struttura di appartenenza Peso 45%	Comportamenti Peso 25%	Direttore Generale o Dirigente	
	Obiettivi individuali Peso: 20%			
	Obiettivo individuale legato alla presenza in servizio Peso 10%			
	Obiettivi individuali e/o di gruppo Peso 20%			

Il Direttore Generale è valutato dal Ministro in base al conseguimento degli obiettivi di cui alla Convenzione triennale e in base alla valutazione di comportamenti organizzativi. Le modalità della valutazione sono stabilite nella Convenzione triennale.



Per il personale non dirigenziale, è previsto uno specifico obiettivo di performance individuale collegato all'effettiva presenza in servizio, fissato nella misura del 10%.

Il Sistema si applica al personale in staff, avendo riguardo della peculiarità delle prestazioni rese.

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.

La valutazione è trasmessa al valutato preferibilmente entro il primo trimestre dell'anno.

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 della Convenzione);
- **obiettivi annuali:** costituiscono una declinazione degli obiettivi strategici; sono funzionali al perseguimento degli stessi e di durata annuale; evidenziano il contributo delle singole strutture 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; sono misurati da set di indicatori;
- **obiettivi individuali e/o di gruppo:** identificano specifici obiettivi assegnati ai singoli dipendenti in relazione al ruolo e alla posizione ricoperta; possono essere desunti da obiettivi della struttura ovvero identificati in ulteriori attività; possono essere affidati a gruppi di dipendenti; possono essere misurati da uno o più indicatori.

In Allegato 1 sono riportati il modello di scheda degli obiettivi strategici e il modello di scheda di performance

di struttura. Esse riportano tutte le informazioni specificate dalle Linee guida del DFP.

Alla performance della struttura di competenza è legata una quota preponderante sia per la valutazione del Dirigente responsabile, sia per quella dei suoi collaboratori.

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 ed economiche sugli obiettivi di struttura, culminante con l'adozione del Piano della performance;
- assegnazione degli obiettivi;
- verifica intermedia;
- valutazione finale, culminante con l'adozione della Relazione sulla performance;
- eventuale procedura di conciliazione.

Fase	Attori	Risultati	Avvio	Scadenza
Programmazione annuale	Direttore Generale, Dirigenti	Piano della performance	luglio	31 gennaio
Assegnazione degli obiettivi	Direttore Generale, Dirigenti	Scheda di assegnazione obiettivi individuali	A partire dalla data di adozione del Piano delle performance	Marzo
Verifica intermedia semestrale	Dirigenti e propri collaboratori	Schede di valutazione intermedia	Luglio	Agosto
Valutazione finale	Dirigenti e propri collaboratori	Schede di valutazione finale	Gennaio	Marzo
Fasi eventuali				
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 sono sottoscritte dal Valutatore e dal Valutato e le schede di valutazione sono sottoscritte dal Valutatore e per notifica e presa visione dal Valutato, a seguito di un colloquio in contraddittorio fra il valutato e il valutatore (**colloqui di feedback**).

Per assicurare maggiore equità al Sistema, favorire la ponderazione degli obiettivi assegnati ai Dirigenti e una omogeneità metodologica in fase di valutazione, si prevedono dei momenti di confronto e condivisione metodologica della dirigenza (**incontri di calibrazione**), tanto nella fase iniziale di programmazione che nella fase finale di valutazione, con l'eventuale partecipazione dell'Organismo Indipendente di Valutazione.

4.3.1 Assegnazione degli obiettivi

In questa fase avviene la definizione e la formalizzazione degli obiettivi di risultato da assegnare al personale dell'Agenzia, unitamente ai comportamenti attesi.

Possono essere assegnati un numero ristretto di comportamenti (descrittori comportamentali) appartenenti a una o più competenze organizzativa.

La formalizzazione degli obiettivi individuali di risultato a opera dei Dirigenti responsabili di struttura rappresenta il risultato dell'attività di programmazione.

Per i comportamenti attesi, 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 dei comportamenti attesi, a seguito di un colloquio in contraddittorio fra il valutato e il valutatore (**colloqui di feedback**).

Il valutatore dovrà esplicitare, in particolare, le competenze organizzative e i descrittori comportamentali osservabili e i relativi pesi, 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 l'indicazione delle opportune evidenze. L'indicazione della motivazione e delle relative evidenze è obbligatoria nel caso di giudizio corrispondente al livello critico o al livello eccellente.

Ai Dirigenti dovrà essere obbligatoriamente assegnato l'obiettivo di comportamento organizzativo collegato alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi: Guida e direzione – Motivazione e sviluppo risorse – Valutazione performance collaboratori e differenze. A tale comportamento organizzativo è assegnato un peso non inferiore al 10% del peso complessivo attribuito ai comportamenti e il valutatore deve tenere conto del grado di differenziazione dei giudizi dei collaboratori operata dal valutato.

In Allegato 1 sono dettagliate le schede di assegnazione obiettivi individuali.

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

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

Per i comportamenti attesi devono essere riportate le competenze organizzative e i descrittori comportamentali



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.

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;
- 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 specifici, sia agli obiettivi annuali da perseguire nell'anno, sulla base delle priorità e degli indirizzi dell'Area/Ufficio.

I comportamenti attesi sono distinti per il personale responsabile di servizio e per il personale non responsabile di servizio e possono essere distinti per area funzionale e/o per profilo professionale.

I pesi dei descrittori comportamentali sono proposti dal valutatore e concordati con il valutato.

Tali comportamenti devono essere agiti in relazione agli obiettivi assegnati e alla posizione ricoperta.

4.3.2 Verifica intermedia (monitoraggio)

In questa fase viene effettuata la verifica intermedia alla fine del primo semestre, sullo stato di realizzazione degli obiettivi di risultato assegnati ed eventualmente dei comportamenti attesi.

Ciò deve avvenire a seguito di un colloquio in contraddittorio fra il valutato e il valutatore (**colloqui di feedback**).

Per assicurare la necessaria trasparenza, gli attori coinvolti procederanno alla raccolta dei dati utili per la compilazione della scheda di monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi di performance della struttura, resi disponibili all'OIV nella fase di validazione della Relazione sulla performance.

Nel caso dei comportamenti organizzativi, la raccolta dei dati è costituita da osservazioni dirette del valutatore e/o con il supporto di chi conosce il lavoro del valutato.

La scheda di monitoraggio degli obiettivi di risultato, oltre a riportare i campi della scheda di assegnazione, riporta i seguenti campi:

- valori rilevati alla data della verifica rispetto ai valori attesi;
- rilevazione degli eventuali scostamenti che incidano in modo significativo ai fini della realizzazione intermedia dell'obiettivo.

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

4.3.3 Verifica finale

In questa fase si effettua la verifica finale sullo stato di realizzazione degli obiettivi di risultato assegnati e sui dati per la valutazione dei comportamenti attesi, la ricognizione delle attività svolte dal valutato 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



quindi ricorso allo strumento del colloquio in contraddittorio fra il valutato e il valutatore (**colloqui di feedback**).

Per la valutazione dei comportamenti organizzativi il colloquio può essere eventualmente preceduto da autovalutazione e/o dall'utilizzo di strumenti per l'oggettivizzazione della valutazione.

La valutazione degli obiettivi di risultato si riferisce ai valori rilevati a fine anno. Nel caso dei comportamenti, i dati significativi sono rappresentati da osservazioni dirette del valutatore o di chi conosce il lavoro del valutato.

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 potranno anche essere 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, oltre a contenere tutti i campi della scheda di assegnazione, contiene le seguenti informazioni:

- valore rilevato a fine anno rispetto al valore atteso a fine anno;
- rilevazione degli scostamenti;
- calcolo del punteggio finale;
- note motivazionali sugli eventuali scostamenti.

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, riportando le eventuali osservazioni formulate dal 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, con arrotondamento a due cifre decimali; concorrono alla definizione di tale indicatore la valutazione degli obiettivi di risultato e la valutazione dei comportamenti 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 struttura di livello dirigenziale P_{uo} è dato dalla somma pesata dei punteggi degli indicatori di performance.

Il livello di performance della struttura P_{os} può assumere un valore compreso tra 0 e 100, con arrotondamento



a due cifre decimali:

$$Pos = (\text{Peso obiettivo } 1) \times P1 + (\text{Peso obiettivo } 2) \times P2 + \dots + (\text{Peso obiettivo } N) \times Pn$$

Dove P_i è il punteggio dello i -esimo indicatore e il peso dell' i -esimo obiettivo è espresso in termini percentuali.

4.6 L' "Indicatore" di performance dei comportamenti attesi

Ciascun comportamento atteso viene valutato attraverso il relativo descrittore comportamentale. La valutazione è declinata su 4 livelli, cui sono attribuiti i seguenti punteggi:

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

Il punteggio attribuito per i comportamenti attesi è espresso dalla somma pesata dei punteggi attribuiti ai singoli comportamenti:

$$Pco = (\text{Peso comportamento } 1) \times Pco1 + \dots + (\text{Peso comportamento } N) \times PcoN$$

Dove $Pco-i$ è il punteggio dello i -esimo comportamento e il peso dello i -esimo comportamento è espresso in termini percentuali.

4.7 "Indicatore" di performance dei Dirigenti di I fascia

Il livello di performance raggiunto dal Dirigente di I Fascia (Pd) dipende dal livello di performance raggiunto dalla struttura di competenza (Pos), espresso come la media dei livelli di performance raggiunti dalle strutture afferenti, dal livello di realizzazione di eventuali obiettivi individuali (Poi) e dal livello di performance (Pco) relativo ai comportamenti attesi; è esprimibile con la seguente formula e potrà assumere un valore complessivo finale compreso tra 0 e 100 con arrotondamento a due cifre decimali:

$$Pd = (0,60 \times Pos) + (0,20 \times Poi) + (0,20 \times Pco)$$

qualora non siano assegnati obiettivi individuali il peso dell'obiettivo di struttura è pari a 0,80.

4.8 "Indicatore" di performance dei Dirigenti di II fascia

Il livello di performance raggiunto dal Dirigente di II Fascia (Pd) dipende dal livello di performance raggiunto dalla struttura di competenza (Pos), dal livello di realizzazione di eventuali obiettivi individuali (Poi) e dal livello di performance (Pco) relativo ai comportamenti attesi; è esprimibile con la seguente formula e potrà assumere un valore complessivo finale compreso tra 0 e 100, con arrotondamento a due cifre decimali:

$$Pd = (0,55 \times Pos) + (0,20 \times Poi) + (0,25 \times Pco)$$

qualora non siano assegnati obiettivi individuali il peso dell'obiettivo di struttura è pari a 0,75.



4.9 “Indicatore” di performance del personale non dirigenziale

Il livello di performance raggiunto dal dipendente (*Pd*) dipende dal livello di performance raggiunto della struttura di appartenenza (*Pos*), dall'indicatore di “presenza” (*Pop*), del livello di performance relativo al raggiungimento degli obiettivi individuali e/o di gruppo (*Poig*) e dal livello di performance (*Pco*) relativo ai comportamenti attesi; è esprimibile con la seguente formula e potrà assumere un valore complessivo finale compreso tra 0 e 100 con arrotondamento a due cifre decimali:

$$Pd = (0,45 \times Pos) + (0,10 \times Pop) + (0,20 \times Poig) + (0,25 \times Pco)$$

qualora non siano assegnati obiettivi individuali e/o di gruppo il peso dell'obiettivo di struttura è pari a 0,65.

L'indicatore di presenza *Pop* è pari al 10% del punteggio totale e rappresenta la 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 *Pop* = 100

Livello B dal 60% al 79% di presenza *Pop* = 80

Livello C dal 40% al 59% di presenza *Pop* = 60

Livello D dallo 0% al 39% di presenza *Pop* = 40

4.10 Archiviazione delle schede individuali

L'attività conclusiva di ciascuna fase si sostanzia nella trasmissione e archiviazione tramite protocollo istituzionale delle schede degli obiettivi di performance di struttura e delle schede degli obiettivi di performance individuale. Eventuali originali cartacei sono conservati nel fascicolo personale.

La documentazione relativa alla valutazione è conservata a cura delle singole strutture.



5 RIFERIMENTI NORMATIVI

- ✓ Legge n. 421/1992 art. 2, co. 1, lett. o) in tema di erogazione di trattamenti economici accessori
- ✓ Legge n. 59/1997 art. 17 in tema di istituzione di sistemi di valutazione
- ✓ Decreto legislativo n. 165/2001 e s.m.i. in tema di ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche
- ✓ Legge n. 203/2008 (finanziaria 2009) art. 2, comma 32, in tema di trattamento economico accessorio
- ✓ Legge n. 15/2009 art. 4 in tema di principi e criteri in materia di valutazione delle strutture e del personale delle amministrazioni pubbliche
- ✓ Decreto legislativo n. 150/2009 e s.m.i. in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni
- ✓ Decreto legislativo n. 141/2011 art. 6, comma 1
- ✓ Linee guida del PCM/Dipartimento della Funzione pubblica n. 1/2017 per il Piano della performance dei Ministeri
- ✓ Linee guida del PCM/Dipartimento della Funzione pubblica n. 2/2017 per il Sistema di misurazione e valutazione della performance dei Ministeri
- ✓ Legge n. 190/2012 in tema di prevenzione della corruzione e s.m.i.
- ✓ Decreto legislativo n. 33/2013 in tema di trasparenza amministrativa e s.m.i.
- ✓ A.N.AC. ex CIVIT del 2 settembre 2010, n. 104 recante i principi relativi alla definizione dei Sistemi di misurazione e valutazione della performance
- ✓ A.N.AC. ex CIVIT – delibera n. 1/2012 Linee guida relative al miglioramento dei Sistemi di misurazione e valutazione della performance e dei Piani della performance
- ✓ CCNL dirigenza Area I
- ✓ CCNL delle Funzioni centrali

**6 ALLEGATO 1: SCHEDE OBIETTIVI PERFORMANCE**Scheda degli obiettivi strategici specifici

Obiettivo strategico specifico	
Codice	
Area strategica	
Anno	

Codice	Indicatore	Tipo	Formula	Baseline	Valore atteso		
					2019	2020	2021

Obiettivi annuali collegati all'obiettivo strategico specifico triennale					
Codice	Area strategica	Codice	Obiettivi annuali	Indicatori	Unità organizzativa

Scheda degli obiettivi assegnati alle strutture

Direzione	
Responsabile	
Struttura	
Responsabile	
Anno	

Codice	Obiettivi	Peso obiettivo (%)	Prog. Indicatore	Indicatori	Peso indicatore (%)	Tipo indicatore	Baseline	Valore atteso
	Totale							

Codice	Descrizione attività e indicatori	
	Attività e progetti per il raggiungimento dell'obiettivo	
	Unità organizzative che debbono contribuire	
	Stakeholder esterni coinvolti	
	Vincoli	
	Criticità	
	Prog. Indicatore	Indicatori
	Formula	
	Fonti di misura	
	Formula	
	Fonti di misura	

Scheda di assegnazione degli obiettivi individuali dei Dirigenti di I fascia

DIREZIONE	
DIRIGENTE	
ANNO DI RIFERIMENTO	

OBIETTIVO DI RISULTATO	PESO * OBIETTIVO (%)	INDICATORE	PESO INDICATORE (%)	VALORE ATTESO (%)	VINCOLI ED EVENTUALI CRITICITA'
Realizzazione degli obiettivi di performance della struttura di competenza	75,00	Percentuale di raggiungimento degli obiettivi di performance della struttura di competenza	100,00	100,00	
Obiettivi individuali	25,00				

** La valutazione finale area risultati (pari al 80 % del punteggio finale) è composta da 60% obiettivi di struttura (80% se obiettivi individuali assenti) e 20% per obiettivi individuali*

Note

AREA	COMPETENZA ORGANIZZATIVA	DESCRITTORE COMPORTAMENTALE				
		PESO (%)	LIVELLO CRITICO	LIVELLO IN SVILUPPO	LIVELLO ATTESO	LIVELLO ECCELLENTE

Scheda di assegnazione degli obiettivi individuali dei Dirigenti di II fascia

DIREZIONE	
STRUTTURA	
DIRIGENTE	
ANNO DI RIFERIMENTO	

OBIETTIVO DI RISULTATO	PESO * OBIETTIVO (%)	INDICATORE	PESO INDICATORE (%)	VALORE ATTESO (%)	VINCOLI ED EVENTUALI CRITICITA'
Realizzazione degli obiettivi di performance della struttura di competenza	73,33	Percentuale di raggiungimento degli obiettivi di performance della struttura di competenza	100,00	100,00	
Obiettivi individuali	26,67				

* La valutazione finale area risultati (pari al 75 % del punteggio finale) è composta da 55% obiettivi di struttura (75% se obiettivi individuali assenti) e 20% per obiettivi individuali

Note

AREA	COMPETENZA ORGANIZZATIVA	DESCRITTORE COMPORTAMENTALE				
		PESO (%)	LIVELLO CRITICO	LIVELLO IN SVILUPPO	LIVELLO ATTESO	LIVELLO ECCELLENTE

Scheda di assegnazione degli obiettivi individuali del Personale non dirigenziale

DIREZIONE	
STRUTTURA	
DIPENDENTE	
ANNO DI RIFERIMENTO	

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	60,00	Percentuale di raggiungimento degli obiettivi di performance della struttura di appartenenza	100	100,00	
Obiettivo individuale presenza in servizio	13,33	Percentuale giorni di servizio	100	100,00	
Obiettivi individuali e/o di gruppo	26,67				

* La valutazione finale area risultati (pari al 75 % del punteggio finale del dipendente) è composta da 45% obiettivi di struttura (65% se obiettivi individuali assenti), 20% obiettivi individuali e/o di gruppo eventuali e 10% obiettivo individuale fisso di percentuale di giorni di servizio

Note

AREA	COMPETENZA ORGANIZZATIVA	DESCRITTORE COMPORTAMENTALE				
		PESO (%)	LIVELLO CRITICO	LIVELLO IN SVILUPPO	LIVELLO ATTESO	LIVELLO ECCELLENTE

**7 ALLEGATO 2: COMPETENZE ORGANIZZATIVE**

Area		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 I
		2	Pianificazione e organizzazione II
		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

		2	Visione strategica: capacità di leggere il contesto e di cogliere l'evoluzione futura degli scenari organizzativi in modo da sviluppare le azioni a breve e lungo termine.	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	Guida: 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	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	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	Programmazione e gestione	1	Pianificazione e organizzazione V1: 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 feedback 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	Pianificazione e organizzazione V2: 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 feedback 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	Capacità decisionale: scegliere, nell'ambito delle proprie responsabilità, tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità e tempestività anche in condizione di incertezza e complessità e valutando le conseguenze	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 condividerne 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	Orientamento ai risultati: indirizzare costantemente la propria attività al conseguimento degli obiettivi previsti, fornendo un livello di prestazione adeguato alla natura e all'importanza degli stessi	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	Integrazione dell'organizzazione: 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	Accuratezza e tempestività: esercitare la propria attività con l'attenzione, la precisione e il rispetto dei tempi richiesti dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato	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	Relazioni e comunicazione	1	Comunicazione: 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 COMPORAMENTI				
N.	DESCRIZIONE	N.	DESCRIZIONE	N.	LIVELLO CRITICO	LIVELLO IN SVILUPPO	LIVELLO ATTESO	LIVELLO ECCELLENTE

		2	Reti e relazioni: 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	Negoziazione: 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 COMPORAMENTI				
N.	DESCRIZIONE	N.	DESCRIZIONE	N.	LIVELLO CRITICO	LIVELLO IN SVILUPPO	LIVELLO ATTESO	LIVELLO ECCELLENTE

		4	Lavoro di gruppo: 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	Orientamento al cittadino/servizio: orientare le attività e i risultati verso la soddisfazione dei bisogni reali dell'utenza interna ed esterna e la verifica della stessa	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	Efficacia e innovazione	1	Innovazione: 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	Flessibilità: adattare la propria attività in funzione delle mutevoli caratteristiche del contesto anche rispetto a eventi non previsti e non ordinari, allo scopo di cogliere opportunità e di raggiungere l'obiettivo prefissato	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	Analisi e soluzione problemi: 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 soluzione 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	Sviluppo e condivisione della conoscenza: 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	Orientamento alla semplificazione: 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