

Agenzia per l'Italia Digitale

Il sistema di misurazione e valutazione della performance di AgID

Aggiornamento 2026

Sommario

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Premessa | 2 |
| 2 | La performance e il ciclo di gestione della performance | 3 |
| 2.1 | Le dimensioni della performance..... | 3 |
| 2.2 | Il ciclo di gestione della performance | 3 |
| 2.3 | Raccordo tra il ciclo della performance e il ciclo di programmazione finanziaria | 6 |
| 3 | Misurazione e valutazione della performance | 7 |
| 3.1 | Misurazione e valutazione della performance organizzativa | 7 |
| 3.1.1 | La metodologia | 7 |
| 3.1.2 | Le fasi del processo | 7 |
| 3.2 | Misurazione e valutazione della performance individuale | 9 |
| 3.2.1 | La metodologia | 9 |
| 3.2.2 | Le fasi del processo | 12 |
| 3.3 | Metriche di misurazione della performance..... | 18 |
| 3.4 | Utilizzo dei risultati della valutazione della performance individuale | 21 |
| 3.4.1 | Criteri di riduzione della retribuzione di risultato | 22 |
| 3.4.2 | Valutazioni negative | 22 |
| 4 | Allegati:..... | 23 |
| 4.1 | Allegato A: organigramma dell'AgID..... | 23 |
| 4.2 | Allegato B: soggetti e responsabilità..... | 24 |
| 4.3 | Allegato C: modelli esemplificativi di schede di assegnazione obiettivi individuali e di struttura | 27 |
| 4.4 | Allegato D: competenze organizzative..... | 34 |

1 Premessa

Il presente *Sistema di misurazione e valutazione della performance* (*Sistema* o SMVP) definisce le metodologie e gli strumenti per misurare e valutare la performance dell'Agenzia per l'Italia Digitale (AgID), secondo quanto previsto dal quadro normativo di riferimento¹, nell'ambito del più ampio *ciclo di gestione della performance*.

Il *Sistema* è aggiornato e pubblicato annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione della performance (OIV, cfr. Allegato B).

Il *Sistema* ha ad oggetto la misurazione e la valutazione sia della performance organizzativa che della performance individuale dell'Agenzia, nei termini indicati più dettagliatamente nel seguito del documento.

L'adozione e applicazione del *Sistema* è condizione necessaria per l'erogazione della premialità al personale: la performance individuale e quella organizzativa vengono collegate ai trattamenti accessori individuati nei CCNL delle Funzioni centrali di riferimento dell'Agenzia².

Il *Sistema* tiene conto:

- delle previsioni normative sul “Piano integrato di attività e organizzazione” (PIAO), con particolare riferimento al valore pubblico, performance e organizzazione del lavoro agile;
- delle disposizioni di cui all'art. 4 bis del decreto-legge 24 febbraio 2023 n. 13, in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni;
- degli adempimenti previsti dalla normativa in relazione alla trasparenza e alla prevenzione della corruzione;
- della direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 23 marzo 2023 avente ad oggetto “Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza”;
- della direttiva del Ministro della pubblica amministrazione del 28 novembre 2023 avente ad oggetto “Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale”;
- della direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 29 novembre 2023 avente ad oggetto “Riconoscimento, prevenzione e superamento della violenza contro le donne in tutte le sue forme”;
- della direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025 avente ad oggetto “Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti”.

¹ Decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150

² Art. 45, comma 3, del decreto legislativo 30 marzo 2001 n. 165

2 La performance e il ciclo di gestione della performance

2.1 Le dimensioni della performance

In generale, valutare le performance di una pubblica amministrazione significa impostare delle procedure trasparenti per riconoscere il valore pubblico generato, in termini di miglioramento della qualità delle prestazioni erogate e di valorizzazione del personale. In tal senso, l'Agenzia definisce le seguenti dimensioni della performance:

- **performance organizzativa:** attiene alle prestazioni ascrivibili alle singole strutture dell'Agenzia (aree e uffici in cui essa è articolata cfr. *Allegato A: organigramma dell'AgID*) convenzionalmente misurate e valutate annualmente attraverso il grado di conseguimento degli obiettivi operativi assegnati alle strutture;
- **performance individuale:** riguarda il contributo qualitativo e quantitativo apportato da ciascun dipendente al conseguimento della performance organizzativa della struttura di appartenenza e di quella complessiva dell'Agenzia.

2.2 Il ciclo di gestione della performance

La misurazione e valutazione della performance si inserisce nel più ampio *ciclo di gestione della performance* dell'Agenzia che, in coerenza con quanto stabilito dalla norma³ e con il ciclo di programmazione finanziaria e del bilancio, ha un orizzonte temporale triennale.

Rispetto all'anno in corso (n), esso inizia con le attività di pianificazione strategica (anno n-1) e termina con le attività di rendicontazione (anno n+1) e si articola nelle seguenti fasi:

1. Pianificazione strategica e programmazione annuale

Riguarda le attività che conducono alla definizione degli indirizzi strategici dell'Agenzia, alla definizione degli obiettivi strategici e operativi e alla redazione degli atti di indirizzo e dei documenti di programmazione che regoleranno l'attività per il triennio.

L'attività prende avvio con la predisposizione della proposta di aggiornamento annuale della *Convenzione triennale*⁴ da parte del Direttore generale, allo scopo di individuare, di concerto con l'Autorità politica, gli **indirizzi strategici** su cui orientare l'attività dell'Agenzia nel triennio successivo.

La *Convenzione triennale*, infatti, è sottoscritta tra l'Autorità politica di riferimento e il Direttore generale da essa nominato e definisce le priorità e gli obiettivi strategici che l'Agenzia deve perseguire nel triennio, in coerenza con i suoi compiti istituzionali.

Secondo la logica della programmazione partecipata, gli indirizzi strategici, insieme ai criteri generali per l'allocazione delle risorse finanziarie, sono condivisi con i Direttori, al fine di

³ Artt. 3 e 4 del decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150

⁴ Redatta ai sensi degli artt. 8, comma 4, lett. e) del decreto legislativo 30 luglio 1999 n. 300 e dell'art. 6 comma 2 dello Statuto dell'Agenzia (decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 8 gennaio 2014).

recepisce contributi e suggerimenti volti a declinare gli indirizzi strategici in **obiettivi strategici** con orizzonte triennale.

I Direttori poi, di concerto con i Dirigenti, individuano e propongono al Direttore generale gli **obiettivi operativi**⁵ da perseguire annualmente allo scopo di realizzare le priorità politiche definite negli obiettivi strategici.

2. Assegnazione degli obiettivi

Riguarda l'assegnazione su base triennale, degli obiettivi strategici e, su base annuale, degli obiettivi operativi.

Di norma, contestualmente alla definizione e all'approvazione del bilancio di previsione, si procede al definitivo consolidamento degli obiettivi strategici e degli obiettivi operativi ad essi riferiti all'interno della *Convenzione triennale* che andrà presentata all'Autorità politica entro il 31 gennaio.

Entro la stessa data, gli obiettivi operativi definiti in fase di pianificazione strategica vengono corredati da appositi indicatori, con relativa baseline e target, atti a misurarne l'effettivo raggiungimento. Questa operazione è svolta dalla Struttura Tecnica Permanente (STP, cfr. Allegato B), con la supervisione dell'OIV, attraverso un'analisi del *cascading* degli obiettivi esclusivamente per quanto attiene la metodologia di definizione e misurabilità degli obiettivi stessi.

L'assegnazione degli obiettivi di performance organizzativa avviene, entro il 31 gennaio, con l'adozione del PIAO che reca, per ogni struttura, la tabella di assegnazione degli obiettivi annuali in capo ad essa. A partire dalla data di adozione del PIAO ed entro il 28 febbraio, tutto il personale riceve la scheda di **assegnazione degli obiettivi di performance individuale**. Con quest'ultimo adempimento ha inizio formalmente il *ciclo di gestione della performance*.

Nella Tabella che segue è indicato il riepilogo delle fasi 1. e 2. sopra citate con l'indicazione dei tempi (cfr. pagg 18).

⁵ Con riferimento alla nomenclatura riferita nel decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150, gli obiettivi strategici sono gli obiettivi specifici definiti nell'art. 5 comma 01 lettera b) e comma 1.

| Fasi | Risultati | Attori coinvolti | Scadenza |
|------|--|--|-----------|
| 1 | Individuazione indirizzi strategici e obiettivi strategici | Autorità politica, Direttore generale | settembre |
| | Proposta obiettivi strategici | Direttori e dirigenti | |
| | Proposta obiettivi operativi | Direttori e dirigenti | ottobre |
| 1 | Definizione obiettivi operativi / indicatori / pesi / baseline / target | Direttore generale / Direttori e Dirigenti | novembre |
| 2 | Approvazione obiettivi operativi / indicatori / pesi / baseline / target | Direttore generale / Direttori | |
| 2 | Presentazione proposta di <i>Convenzione triennale</i> | Autorità politica, Direttore generale | gennaio |
| | Adozione del PIAO: assegnazione obiettivi e risorse a livello di Direttori / Dirigenti | Direttore generale / Direttori e Dirigenti | |

3. Monitoraggio

Riguarda la verifica sull'andamento delle attività che devono essere realizzate per attuare gli obiettivi programmati, finalizzata all'individuazione di eventuali criticità e interventi correttivi.

Il monitoraggio (**monitoraggio intermedio o semestrale**) è previsto almeno una volta l'anno entro il mese di luglio ma può essere effettuato anche più volte nel corso dell'anno, nel caso in cui, anche per cause esterne, se ne ravvisi la necessità.

I Direttori e i Dirigenti forniscono i dati relativi agli obiettivi operativi assegnati alle strutture di competenza, corredati da note esplicative sugli andamenti e su eventuali scostamenti rispetto ai valori attesi al 31 dicembre, in base alla programmazione effettuata e agli interventi correttivi che si intendono adottare.

Sulla base di tali dati, l'OIV verifica l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi stabiliti, valutando eventuali scostamenti critici e segnalando al Direttore generale, se necessario, la necessità di interventi correttivi.

Nella stessa sede sono analizzate eventuali ipotesi di modifiche o rimodulazioni di obiettivi, indicatori e target ed anche recepite informazioni utili al monitoraggio e alla programmazione della formazione, in termini di rilevazione dei fabbisogni.

Il Direttore generale, sulla base dei dati acquisiti relativi agli obiettivi operativi e di quanto segnalato dall'OIV, effettua il monitoraggio del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici

4. Misurazione e valutazione dei risultati

Riguarda la misurazione dei risultati raggiunti, la verifica dell'allineamento o dello scostamento (in positivo o in negativo) degli indicatori rispetto ai valori di riferimento (target) e la successiva attività di analisi e interpretazione dei risultati misurati.

La misurazione della performance organizzativa consiste nel rilevamento del grado di raggiungimento degli obiettivi di ogni struttura rispetto ai valori attesi, effettuata dai Direttori e dai Dirigenti all'inizio dell'anno successivo a quello di riferimento, tenendo conto del valore di partenza degli indicatori (baseline), nel rispetto dei tempi previsti e del livello previsto di assorbimento delle risorse.

La misurazione della performance individuale è effettuata in quota parte sulla base della performance organizzativa dell'unità di appartenenza, in quota parte sulla base di eventuali obiettivi individuali e per la quota rimanente sulla base dei comportamenti organizzativi individuali.

Entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento, l'amministrazione predispone la *Relazione annuale sulla performance* che rendiconta il grado di raggiungimento degli obiettivi di performance definiti nel PIAO, rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse umane, economiche e strumentali disponibili, con rilevazione e analisi degli eventuali scostamenti al fine di valutare gli effettivi risultati ottenuti.

La *Relazione annuale* sulla performance, adottata dal Direttore generale e validata dall'OIV chiude il ciclo della performance.

5. Erogazione del trattamento economico accessorio:

Riguarda l'attribuzione del trattamento economico accessorio in funzione dei risultati raggiunti al completamento del ciclo annuale del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

La retribuzione di risultato dei Direttori e Dirigenti è definita conformemente a quanto previsto dai CCNL Area Funzioni Centrali e dal contratto individuale. I criteri per la determinazione della retribuzione di risultato sono definiti annualmente in sede di contrattazione integrativa.

La retribuzione legata alla produttività del personale non dirigenziale è definita conformemente a quanto previsto dal CCNL relativo al personale del Comparto Funzioni Centrali, in base alla consistenza dei fondi dell'Amministrazione. I criteri per l'attribuzione dei trattamenti economici correlati alla performance sono definiti annualmente in sede di contrattazione integrativa.

2.3 Raccordo tra il ciclo della performance e il ciclo di programmazione finanziaria

Il raccordo tra il PIAO e i documenti di bilancio è il *Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio* desumibile, per le amministrazioni come l'AgID in contabilità economico-patrimoniale, dalla

Relazione di previsione allegata al bilancio, in analogia a quanto previsto per le amministrazioni centrali in contabilità finanziaria, per le quali esso coincide con la *Nota integrativa al bilancio di previsione*.

I contenuti dei documenti di bilancio dell'AgID si raccordano e integrano dunque con il processo di misurazione e valutazione della performance, recependo nei documenti di programmazione, nel PIAO e nel bilancio di previsione i medesimi indicatori di natura economica e finanziaria.

Come sopra specificato, il processo di pianificazione strategica ha inizio con la proposta di obiettivi operativi, con relativi indicatori e target. Contestualmente, è necessario effettuare una prima complessiva previsione delle risorse necessarie alla realizzazione sia degli obiettivi operativi che dell'attività istituzionale.

Ulteriore elemento fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi è infatti l'indicazione nel PIAO delle risorse finanziarie destinate alla realizzazione degli stessi.

3 Misurazione e valutazione della performance

3.1 Misurazione e valutazione della performance organizzativa

3.1.1 La metodologia

La performance organizzativa è la performance delle strutture organizzative che costituiscono l'Agenzia e attiene al grado di conseguimento di obiettivi operativi individuati a partire dagli obiettivi strategici a seguito di un processo di *cascading*.

Tali obiettivi devono essere declinati sia nel tempo, con l'individuazione di eventuali milestone intermedie, che rispetto ai livelli organizzativi, individuando le singole strutture organizzative (aree/uffici) coinvolte nel loro raggiungimento. È possibile assegnare un obiettivo a più strutture organizzative.

Altri obiettivi operativi potranno essere assegnati alle strutture organizzative tenendo conto di attività non deducibili da obiettivi strategici.

È possibile inoltre assegnare obiettivi comuni a tutte le strutture, tipicamente legati a previsioni normative o direttive specifiche destinate al personale delle pubbliche amministrazioni (ad es. Direttive del Ministro per la pubblica amministrazione).

3.1.2 Le fasi del processo

Il processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa si inserisce in quello più ampio di gestione della performance a partire dall'individuazione e successiva assegnazione degli obiettivi a tutte le strutture dell'Agenzia mediante l'adozione del PIAO.

Assegnazione degli obiettivi

Il processo di assegnazione degli obiettivi operativi alle diverse strutture è svolto con la diretta partecipazione del responsabile di ogni struttura organizzativa, tenuto conto delle risorse umane, strumentali e finanziarie a disposizione. In questa fase potranno essere organizzati incontri di calibrazione al fine di rendere comparabili i risultati attesi da ciascuna struttura organizzativa, sia dal punto di vista qualitativo che quantitativo.

In riferimento al numero di **obiettivi operativi** che possono essere assegnati a ciascuna struttura organizzativa, è preferibile individuare un numero ristretto di obiettivi operativi poiché un ampio numero di obiettivi, se da una parte favorisce una maggiore copertura delle attività, dall'altra rischia di non evidenziare le priorità dell'Agenzia.

Ad ogni obiettivo può essere associato un **peso**, che determina la rilevanza dell'obiettivo stesso, e uno o più **indicatori**.

Ad ogni indicatore è associato un **peso**, che specifica la sua rilevanza rispetto al totale degli indicatori in capo alla struttura coinvolta nella realizzazione dell'obiettivo a cui è riferito. La somma del peso percentuale di tutti gli indicatori degli obiettivi assegnati a una struttura deve corrispondere al 100%.

Per ciascun indicatore, oltre al peso, deve essere specificato anche il **target** (o valore atteso), cioè il valore che ci si aspetta che l'indicatore assuma nel caso in cui l'obiettivo venga raggiunto e la **baseline** (o valore di partenza) che definisce il punto di riferimento iniziale dell'obiettivo utilizzato per misurarne e valutarne i progressi successivi.

Nel PIAO quindi, ad ogni struttura organizzativa sarà assegnato un insieme di obiettivi operativi, ciascuno correlato all'obiettivo strategico da cui discende – che esprime il livello di partecipazione alla performance complessiva dell'Agenzia – e munito di uno o più indicatori che lo misurano (con relativo peso, baseline e target).

Il modello di **scheda di assegnazione degli obiettivi di struttura** è riportato nell'Allegato C.

Monitoraggio

Il monitoraggio in corso d'anno verifica l'andamento della performance rispetto agli obiettivi programmati e viene effettuato attraverso una scheda di rilevamento che ogni responsabile di struttura deve compilare.

La **scheda di monitoraggio degli obiettivi di struttura**, 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 dell'obiettivo

e permette di misurare l'andamento della performance rispetto ai valori attesi.

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

Nel caso in cui venissero annullati degli indicatori il loro peso verrà distribuito sugli indicatori appartenenti allo stesso obiettivo operativo o ad altri obiettivi operativi, in maniera proporzionale al peso di questi ultimi indicatori.

In questo caso, nella *Relazione sulla performance* dovranno essere fornite le motivazioni che hanno condotto all'annullamento.

Il modello di **scheda di monitoraggio degli obiettivi di struttura** è riportato nell'Allegato C.

Misurazione e valutazione

La misurazione finale della performance organizzativa di ogni struttura è effettuata dal dirigente di livello superiore e ha ad oggetto il grado di raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati alla struttura.

La rilevazione dei risultati raggiunti avviene mediante la **scheda di valutazione degli obiettivi di struttura** che, oltre a far riferimento alle informazioni della scheda di assegnazione, contiene le seguenti informazioni:

- il **valore rilevato** a fine anno rispetto al valore atteso
- la rilevazione dell'eventuale **scostamento**
- il calcolo del **punteggio finale**
- **note motivazionali** sugli eventuali scostamenti

Il livello di performance organizzativa raggiunto da ciascuna struttura (aree e uffici di cui si compone l'Agenzia) è dato dalla somma pesata dei punteggi degli indicatori di performance relativi a tutti gli obiettivi ad essa assegnati e viene espresso con un numero compreso tra 0 e 100.

La performance organizzativa di ogni struttura è correlata alla performance individuale del personale ad essa assegnato, del Dirigente responsabile, del Direttore alla cui Direzione la struttura afferisce e del Direttore generale.

Il modello di **scheda di valutazione degli obiettivi di struttura** è riportato nell'Allegato C.

3.2 Misurazione e valutazione della performance individuale

3.2.1 La metodologia

La performance individuale comprende due ambiti principali:

1. i **risultati**, misurati attraverso il grado di conseguimento degli obiettivi, sia nel caso in cui siano assegnati alle strutture organizzative di appartenenza, sia ai singoli individui;
2. i **comportamenti organizzativi**, valutati osservando il modo in cui le conoscenze, le capacità e le competenze degli individui si traducono in azioni.

Le dimensioni che compongono la performance individuale sono quindi

- i risultati legati alle attività e ai progetti di competenza dell'unità organizzativa di diretta responsabilità o appartenenza
- i risultati legati a eventuali obiettivi individuali specificamente assegnati
- i comportamenti, che attengono al “come” un'attività viene svolta da ciascuno.

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 dell'individuo, ossia con la sua posizione all'interno della struttura organizzativa.

In generale, la misurazione e la valutazione della performance individuale tiene conto dei seguenti aspetti:

- è collegata alla performance di struttura sia in relazione al raggiungimento di specifici obiettivi sia attraverso le competenze professionali e organizzative dimostrate per garantirne il raggiungimento
- gli obiettivi di performance individuale sono individuati tenuto conto delle competenze professionali e del ruolo ricoperto nell'organizzazione e in coerenza con i piani e i programmi dell'amministrazione, con specifico riferimento al periodo annuale di valutazione
- 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
- 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 *Direttori* e per i *Dirigenti* la misurazione e la valutazione della performance individuale deve essere collegata:

1. agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva
2. al raggiungimento di specifici obiettivi individuali
3. 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
4. alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi
5. agli indicatori di performance relativi al raggiungimento degli obiettivi derivanti dalla programmazione strategica della piena accessibilità delle amministrazioni, da parte delle persone con disabilità
6. al raggiungimento degli obiettivi individuati nel PIAO, nonché di quelli specifici definiti nel contratto individuale
7. 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 dell'Area delle Elevate Professionalità* la misurazione e la valutazione della performance individuale devono essere collegate:

1. al contributo assicurato alla performance della struttura e alle competenze professionali dimostrate
2. al raggiungimento di obiettivi individuali
3. ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni correlate all'incarico assegnato.

Per il *Personale delle Aree dei Funzionari, degli Assistenti e degli Operatori* la misurazione e la valutazione della performance individuale devono essere collegate:

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

Se titolare di incarico di posizione organizzativa o professionale, l'obiettivo individuale deve essere necessariamente correlato all'incarico conferito.

Oggetto dell'*area dei risultati* è quindi il conseguimento degli obiettivi assegnati che il dipendente è chiamato a raggiungere, sia individualmente, che come parte della struttura cui afferisce.

Gli *obiettivi di performance organizzativa* sono gli obiettivi che la struttura cui afferisce deve raggiungere entro l'anno e che contribuiranno alla valutazione finale della prestazione.

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

Per ciascun obiettivo individuale assegnato deve essere definito il relativo **peso** percentuale, i tempi di realizzazione, l'**indicatore** di verifica e il connesso **risultato atteso**.

Oggetto dell'*area dei comportamenti organizzativi* è la modalità con cui gli obiettivi sono stati raggiunti, attraverso il confronto tra il livello atteso e quello concretamente posto in essere dal singolo dipendente.

I comportamenti attesi quindi devono 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. Devono inoltre essere coerenti con gli obiettivi strategici e con gli obiettivi operativi dell'Agenzia, nonché con la posizione ricoperta dal dipendente all'interno della stessa.

La valutazione utilizza descrittori comportamentali (comportamenti elementari osservabili di cui all'*Allegato D: Competenze organizzative*) pesati in relazione alla strategia dell'Agenzia e/o della

struttura di appartenenza, agli obiettivi specifici di sviluppo organizzativo, ai percorsi di sviluppo delle competenze del valutato. Tali descrittori quindi costituiscono gli indicatori di verifica dei comportamenti, 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.

I descrittori comportamentali afferiscono a competenze organizzative, attualmente individuate all'interno delle seguenti quattro aree:

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

Nella tabella seguente viene esplicitato quali aree/competenze organizzative possono essere assegnate al personale in funzione del ruolo rivestito:

| Soggetto | Aree/competenze organizzative | | | |
|--|--------------------------------------|---|-----------------------------|-------------------------------|
| | 1 - guida e direzione | 2 - programmazione e gestione | 3 - efficacia e innovazione | 4 - relazioni e comunicazione |
| Direttore / Dirigente | x | x | x | x |
| Area delle Elevate professionalità | (limitatamente ai descrittori 3 e 4) | x | x | x |
| Area dei Funzionari, Area degli Assistenti e Area degli Operatori | | (limitatamente ai descrittori 2, 3 e 4) | x | x |

3.2.2 Le fasi del processo

Anche per la performance individuale, il processo di misurazione e valutazione si inserisce in quello più ampio di gestione della performance, secondo lo schema illustrato nella tabella seguente e dettagliato nel seguito.

| Fase | Attori | Risultati | Avvio | Scadenza |
|------------------------|---|---|--------|------------|
| Programmazione annuale | Direttore generale, Direttori e Dirigenti | Determinazione di adozione del PIAO, Scheda di assegnazione obiettivi performance | luglio | 31 gennaio |

| | | | | |
|---|--|---|---|--|
| | | organizzativa | | |
| Assegnazione degli obiettivi | Direttore generale, Direttori e Dirigenti | Colloquio di feedback Scheda di assegnazione obiettivi individuali | A partire dalla data di adozione del PIAO | 28 febbraio |
| Verifica intermedia semestrale | Direttori/Dirigenti e propri collaboratori | Schede di valutazione intermedia | luglio | agosto |
| Valutazione finale | Direttori/Dirigenti e propri collaboratori | Colloquio di feedback Schede di valutazione finale | gennaio | 10 febbraio |
| Fasi eventuali | | | | |
| Confronto valutatore/valutato in caso di disaccordo sulla valutazione | Valutato e Valutatore | Riesame della valutazione | Durante il colloquio di feedback | |
| Procedura di conciliazione | Valutato, Valutatore e DG | Riesame della valutazione | Entro 10 giorni dalla notifica via protocollo della valutazione | Entro 30 giorni, decorrenti dalla richiesta di riesame della valutazione |

Assegnazione degli obiettivi

Il processo di assegnazione degli obiettivi individuali ha inizio a valle della fase di *Pianificazione strategica e programmazione annuale* descritta nel paragrafo subito dopo l'adozione del PIAO e consiste nella formalizzazione e nella notifica al dipendente (*valutato*) da parte del suo responsabile di struttura (*valutatore*) della **scheda individuale di assegnazione degli obiettivi** (Nell'*Allegato C* sono riportati modelli esemplificativi di schede individuali di assegnazione obiettivi individuali).

Le schede individuali di assegnazione sono compilate dal *valutatore* a seguito di un colloquio in contraddittorio fra il *valutato* e il *valutatore* (colloquio di feedback) e sono sottoscritte dal *valutatore* e per accettazione dal *valutato*.

I colloqui di feedback possono essere svolti anche con modalità telematica (videoconferenza, posta elettronica ecc.).

Per favorire l'equità del *Sistema* e la ponderazione degli obiettivi assegnati, nonché una omogeneità metodologica in fase di valutazione, si devono prevedere momenti di confronto e di condivisione metodologica della dirigenza (incontri di calibrazione), tanto nella fase precedente all'avvio del processo di assegnazione che nella fase finale di valutazione, con l'eventuale partecipazione OIV.

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 eventualmente i giudizi, indicando le eventuali opportune evidenze. L'indicazione della motivazione e delle relative evidenze è obbligatoria nel caso di giudizio corrispondente al livello critico o al livello eccellente.

Nella **scheda individuale di assegnazione degli obiettivi dei Direttori** sono indicati:

- a) gli obiettivi di risultato:
 - 1. realizzazione degli obiettivi di performance organizzativa delle strutture afferenti alla direzione di competenza;
 - 2. realizzazione di obiettivi individuali specifici
- b) gli obiettivi di comportamento organizzativo:

le competenze organizzative e i descrittori comportamentali che il *valutatore* ritiene debbano essere agiti dal Direttore in relazione agli obiettivi specifici dell'anno e al percorso di crescita professionale del Direttore stesso.

Ai Direttori dovrà essere obbligatoriamente assegnato l'obiettivo di comportamento organizzativo collegato alla capacità di leadership: *Guida e direzione – Motivazione e sviluppo risorse – Motivazione – Promozione sviluppo autonomia dei propri collaboratori*. A tale comportamento organizzativo è assegnato un punteggio corrispondente alla media delle valutazioni effettuate dai dirigenti delle strutture afferenti alla Direzioni di loro competenza attraverso la compilazione di un questionario anonimo articolato su 5 livelli e definite riportando la scala utilizzata a un punteggio tra 0 e 100.

Per l'anno 2026, in attesa degli esiti della valutazione avviata in via sperimentale nell'anno 2025 per i Dirigenti, tale valutazione avrà peso pari al 5% del peso complessivo attribuito ai comportamenti organizzativi.

Nella **scheda individuale di assegnazione degli obiettivi dei Dirigenti** sono indicati:

- a) gli obiettivi di risultato:
 - 1. realizzazione degli obiettivi di performance organizzativa della struttura di competenza;
 - 2. realizzazione di obiettivi individuali specifici;
- b) gli obiettivi di comportamento organizzativo:

le competenze organizzative e i descrittori comportamentali che il *valutatore* ritiene debbano essere agiti dal Dirigente in relazione agli obiettivi specifici dell'anno e al percorso di crescita professionale del Dirigente stesso.

Ai Dirigenti dovrà essere obbligatoriamente assegnato

 - i. 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 organizzativi e il *valutatore* del Dirigente deve tenere conto del grado di differenziazione dei giudizi

dei collaboratori operata dal Dirigente stesso, con riferimento ai punteggi assegnati ai dipendenti dell'Area/Ufficio di competenza.

Nel caso in cui la consistenza numerica del personale da valutare sia inferiore o uguale a 5 unità, il Dirigente avrà facoltà di non procedere a una significativa differenziazione dei giudizi, motivando adeguatamente la scelta

- ii. l'obiettivo di comportamento organizzativo collegato alla capacità di leadership: *Guida e direzione – Motivazione e sviluppo risorse – Motivazione – Promozione sviluppo autonomia dei propri collaboratori*. A tale comportamento organizzativo è assegnato un punteggio corrispondente alla media delle valutazioni effettuate dal personale della struttura di cui il dirigente è responsabile - attraverso la compilazione di un questionario anonimo articolato su 5 livelli e definite rapportando la scala utilizzata a un punteggio tra 0 e 100.

Per l'anno 2026, in attesa degli esiti della valutazione avviata in via sperimentale nell'anno 2025, è confermato che tale valutazione avrà peso pari al 5% del peso complessivo attribuito ai comportamenti organizzativi.

Nella **scheda individuale di assegnazione degli obiettivi del Personale dell'Area EP** sono indicati:

- a) gli obiettivi di risultato:
 - 1. realizzazione degli obiettivi di performance della struttura di appartenenza;
 - 2. realizzazione di uno o più obiettivi individuali, coerenti con l'incarico assegnato.
- b) gli obiettivi di comportamento organizzativo: comportamenti attesi che devono essere agiti in relazione agli obiettivi assegnati e alla posizione ricoperta.

Nella **scheda individuale di assegnazione degli obiettivi del Personale dell'Area dei Funzionari, degli Assistenti e degli Operatori** sono indicati:

- a) gli obiettivi di risultato:
 - 1. concorrenza alla realizzazione degli obiettivi di performance della struttura di appartenenza;
 - 2. realizzazione di obiettivi individuali e/o di gruppo, assegnati in coerenza con la posizione ricoperta.
- b) gli obiettivi di comportamento organizzativo: comportamenti attesi possono essere distinti per area funzionale e/o per famiglia professionale e per titolare di incarico e devono essere agiti in relazione agli obiettivi assegnati e alla posizione ricoperta.

A tutti i dipendenti è assegnato l'obiettivo individuale relativo al raggiungimento delle ore di formazione, la cui consistenza è fissata in 40 ore dalla direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025. Tale consistenza potrà variare in funzione di successive indicazioni che dovessero provenire dalla medesima Autorità.

Monitoraggio

Per la performance individuale, la verifica intermedia sullo stato di realizzazione degli obiettivi di risultato assegnati ed eventualmente dei comportamenti attesi viene effettuata alla fine del primo semestre a seguito di un colloquio di feedback.

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*.

Misurazione e valutazione

Il processo di misurazione e valutazione finale degli obiettivi individuali si concretizza con la formalizzazione e la notifica al *valutato* da parte del *valutatore* della **scheda individuale di valutazione** (Nell'*Allegato C* sono riportati modelli esemplificativi di schede di valutazione obiettivi individuali).

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 organizzativi attesi, attraverso la ricognizione delle attività svolte dal *valutato* e l'identificazione delle aree di miglioramento e di crescita professionale.

La **scheda individuale di valutazione**, analoga come struttura e contenuti a quella di assegnazione degli obiettivi individuali, è compilata dal *valutatore* a seguito di un colloquio in contraddittorio con il *valutato* (colloquio di feedback) ed è sottoscritta dal *valutatore* e per presa visione dal *valutato*.

La valutazione finale avviene quindi con le stesse modalità utilizzate per l'assegnazione degli obiettivi, facendo ricorso allo strumento del colloquio in contraddittorio fra il *valutato* e il *valutatore*, eventualmente preceduto da autovalutazione e/o dall'utilizzo di strumenti per l'oggettivazione della valutazione (valutazione dal basso, valutazione tra pari, valutazione che coinvolge una pluralità di soggetti).

Ai fini dell'individuazione del *Piano di miglioramento e crescita professionale individuale*, anche sulla base di una eventuale 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 essere utilizzate dall'amministrazione per la rilevazione dei fabbisogni formativi e per la valorizzazione delle risorse umane.

Il *valutatore* deve aver cura di completare la scheda di valutazione con una breve descrizione dell'attività svolta dal *valutato* e con il piano di miglioramento e crescita professionale, riportando le eventuali osservazioni formulate dal *valutato*.

Procedura di conciliazione

Durante il colloquio di feedback, in caso di disaccordo sul giudizio di valutazione, il *valutato* potrà chiedere che siano prese in considerazione le sue ragioni. Qualora il *valutatore* voglia accogliere le ragioni del *valutato*, il giudizio di valutazione viene modificato durante il colloquio di feedback.

In ogni caso, la valutazione è trasmessa al *valutato* tramite protocollo istituzionale, di norma entro il 10 febbraio dell'anno successivo al periodo di valutazione.

Entro 10 giorni lavorativi dalla ricezione formale della valutazione, il *valutato* può presentare istanza di revisione della valutazione al Direttore generale, corredata da adeguata motivazione, tramite posta elettronica; trascorso tale termine la valutazione si intende accettata.

Entro 30 giorni dalla presentazione dell'istanza il Direttore generale acquisisce informazioni dal *valutatore* e dal *valutato*, invitando le parti a trasmettere memorie scritte anche via mail o con audizione personale; all'esito dell'istruttoria il Direttore generale può confermare la precedente valutazione o modificarla con motivazione.

A seguito della procedura di conciliazione interna e prima di presentare ricorso giurisdizionale presso il giudice competente, il *valutato*, assistito da un rappresentante sindacale, può attivare un'ulteriore procedura di conciliazione secondo le modalità definite dall'art. 31 della legge 4 novembre 2010 n. 183 (commissioni di conciliazione istituite presso la Direzione provinciale del lavoro).

Casi particolari e precisazioni

In base alle casistiche rilevate, si forniscono le seguenti precisazioni:

- *Assenza del valutato nel momento dell'assegnazione degli obiettivi (entro il 28 febbraio):* qualora il dipendente sia assente per un periodo prolungato (es. malattia, aspettativa...), la scheda di assegnazione degli obiettivi verrà discussa e sottoscritta alla ripresa del servizio attivo.
- *Cessazione del valutato in corso d'anno:* il *valutatore*, previo colloquio, assegna il punteggio per il conseguimento dell'obiettivo individuale (se presente) e per i comportamenti organizzativi; viene inoltre calcolato il dato relativo alla formazione (ove richiesto). La scheda così preformata viene firmata dal dirigente e dal dipendente. Il punteggio relativo alla performance della struttura verrà comunicato una volta disponibile.
- *Cambio di struttura del valutato in corso d'anno:* il *valutatore*, previo colloquio, assegna il punteggio per il conseguimento dell'obiettivo individuale (se presente) e per i comportamenti organizzativi. La scheda così preformata viene firmata dal dirigente e dal dipendente. Il punteggio relativo alla performance della struttura verrà comunicato una

volta disponibile. Contestualmente il valutatore della struttura di destinazione predispone una nuova scheda di assegnazione obiettivi. Alla fine dell'anno, il punteggio del valutato è dato dalla media ponderata dei punteggi conseguiti nelle due schede.

- *Cambio di profilo del valutato in corso d'anno* (es. proroga di contratto a tempo determinato; passaggio da tempo determinato a in tempo determinato; progressione di area): se il valutato cambia profilo ma non cambia ufficio di assegnazione, la scheda rimane invariata. In caso contrario, si procede come nel caso precedente (*Cambio di struttura del valutato in corso d'anno*).
- *Cessazione del valutatore in corso d'anno*: il dirigente valutatore, prima della cessazione, deve provvedere alla valutazione dei dipendenti assegnati alla struttura di cui è responsabile, curando i medesimi adempimenti richiesti per la valutazione conclusiva.
- *Obiettivo individuale legato alla formazione*: è necessario che l'attività finalizzata alla realizzazione dell'obiettivo sia distribuita armonicamente nel corso dell'anno. A tal fine, si raccomanda che almeno il 50% dell'obiettivo legato alla formazione sia raggiunto entro il primo semestre dell'anno di riferimento.

Archiviazione delle schede individuali

L'attività conclusiva di ciascuna fase si sostanzia nella notifica delle schede di performance tramite protocollo istituzionale e nell'archiviazione delle singole schede nel fascicolo personale del dipendente.

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

3.3 Metriche di misurazione della performance

Il livello di performance di ciascun valutato è espresso con un numero compreso tra 0 e 100, con arrotondamento a due cifre decimali, dato dalla combinazione della misurazione del raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa (P_{org}), dalla misurazione del conseguimento degli obiettivi individuali (P_{ind}) e dalla misurazione dei comportamenti organizzativi (P_{comp}). Gli uni e gli altri concorrono al calcolo del livello di performance con pesi diversi in base al ruolo svolto dal valutato rispetto al valutatore, secondo quanto illustrato nella tabella che segue.

| Il valutato | Cosa si misura | Il valutatore | Supporto metodologico |
|---------------------------|--|--------------------|-----------------------|
| Direttore generale | Conseguimento obiettivi strategici Comportamenti organizzativi Peso: 100% | Autorità politica | |
| Direttore | <ul style="list-style-type: none"> • Realizzazione obiettivi operativi assegnati alle strutture di competenza (P_{org}): peso 60% • Conseguimento obiettivi individuali (P_{ind}): peso: 20% | Direttore generale | OIV / STP |

| | | | |
|---|---|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Comportamenti organizzativi (<i>P_comp</i>): peso 20% | | |
| Dirigente | <ul style="list-style-type: none"> • Realizzazione degli obiettivi operativi assegnati alle strutture di competenza (<i>P_org</i>): peso 55% • Conseguimento obiettivi individuali (<i>P_ind</i>): peso: 20% • Comportamenti organizzativi (<i>P_comp</i>): peso 25% | Direttore generale su proposta del Direttore | |
| Personale dell'Area delle Elevate Professionalità | <ul style="list-style-type: none"> • Realizzazione degli obiettivi operativi assegnati alle strutture di appartenenza (<i>P_org</i>): peso 50% • Conseguimento obiettivi individuali (<i>P_ind</i>): peso 20% • Comportamenti organizzativi (<i>P_comp</i>): peso 30% | Direttore generale o Direttore o Dirigente | |
| Personale dell'Area dei Funzionari, degli Assistenti e degli Operatori | <ul style="list-style-type: none"> • Realizzazione degli obiettivi operativi assegnati alle strutture di appartenenza (<i>P_org</i>): peso 45% • Conseguimento obiettivi individuali e/o di gruppo (<i>P_ind</i>): peso 20% • Comportamenti organizzativi (<i>P_comp</i>): peso 35% | Direttore generale o Direttore o Dirigente | |

Il presente *Sistema* non si applica al Direttore generale, che è valutato dall'Autorità politica in base al conseguimento degli obiettivi di cui alla *Convenzione triennale* e in base alla valutazione di comportamenti organizzativi. Le modalità della valutazione possono essere stabilite nella stessa *Convenzione*.

Ai sensi di quanto previsto dall'art. 7 c. 2 lett. a) del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, entro il primo quadrimestre dell'anno, il Direttore generale informa l'OIV degli ambiti su cui dovrà essere formulata la proposta di valutazione annuale dei Direttori.

Nel caso del Personale dell'Area delle Elevate Professionalità e del Personale dell'Area dei Funzionari, degli Assistenti e degli Operatori il valutatore può essere il Direttore generale, il Direttore o il Dirigente in funzione della struttura di assegnazione del valutato (rispettivamente in staff al Direttore generale, Direzione o Area/Ufficio).

Per i Direttori, i Dirigenti, il Personale dell'Area delle Elevate Professionalità e il Personale dell'Area dei Funzionari, degli Assistenti e degli Operatori la performance organizzativa della struttura di competenza/appartenenza costituisce la quota preponderante della valutazione.

Per il personale in staff al Direttore generale, in assenza di struttura di appartenenza, il *Sistema* si applica prevedendo necessariamente la definizione di un ulteriore obiettivo individuale (che avrà lo stesso peso attribuito alla performance organizzativa delle strutture, pari a 50% per il personale in staff dell'Area EP e 45% per il personale in staff delle Aree Funzionari, Assistenti e Operatori).

Il livello di performance raggiunto da ciascuna struttura di livello dirigenziale espresso dall'**indicatore di performance organizzativa (P_{org})** è dato dalla *somma pesata dei punteggi degli indicatori di performance* relativi a tutti gli obiettivi ad essa assegnati e viene espresso con un numero compreso tra 0 e 100:

$$P_{org} = \sum_1^n i (peso_i \times punteggio_i)$$

dove $peso_i$ è il peso dell'i-esimo obiettivo espresso in % e $punteggio_i$ è il punteggio dell'i-esimo obiettivo.

Il comportamento atteso viene valutato attraverso il relativo descrittore comportamentale rappresentato dall'**indicatore di performance dei comportamenti attesi (P_{comp})**.

La valutazione è declinata su 4 livelli, a cui corrispondono i seguenti intervalli di punteggi:

| Punteggio | Valutazione |
|---------------------------------------|---------------------|
| $95 \leq \text{punteggio} \leq 100$ | eccellente |
| $80 \leq \text{punteggio} \leq 94,99$ | atteso |
| $60 \leq \text{punteggio} \leq 79,99$ | in sviluppo |
| $40 \leq \text{punteggio} \leq 59,99$ | critico / non agito |

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

$$P_{comp} = \sum_1^n i (peso_{comp_i} \times punteggio_{comp_i})$$

dove $peso_{comp_i}$ è il peso dell'i-esimo comportamento espresso in % e $punteggio_i$ è il punteggio dell'i-esimo comportamento.

Di seguito le metriche di calcolo dei livelli di performance del personale in funzione dei diversi ruoli.

Performance dei Direttori: $P_{Direttore}$

Il livello di performance raggiunto dal Direttore ($P_{Direttore}$) dipende dal livello di performance raggiunto dalla direzione di competenza (P_{org}) - espresso come la media equipesata dei livelli di performance raggiunti dalle strutture afferenti alla direzione -, dal livello di realizzazione di eventuali obiettivi individuali (P_{ind}) e dal livello di performance relativo ai comportamenti attesi (P_{comp}). Può assumere un valore complessivo finale compreso tra 0 e 100 con arrotondamento a due cifre decimali ed è esprimibile con la seguente formula:

$$P_{Direttore} = (0,60 \times P_{org}) + (0,20 \times P_{ind}) + (0,20 \times P_{comp})$$

Qualora non siano assegnati obiettivi individuali il peso del livello di performance raggiunto dalla direzione di competenza è pari a 0,80.

Performance dei Dirigenti: $P_{Dirigenti}$

Il livello di performance raggiunto dal Dirigente ($P_{Dirigente}$) dipende dal livello di performance raggiunto dalla struttura di competenza (P_{org}), dal livello di realizzazione di eventuali obiettivi individuali (P_{ind}) e dal livello di performance relativo ai comportamenti attesi (P_{comp}). Può

assumere un valore complessivo finale compreso tra 0 e 100, con arrotondamento a due cifre decimali ed è esprimibile con la seguente formula:

$$P_Dirigente = (0,55 \times P_org) + (0,20 \times P_in) + (0,25 \times P_comp)$$

Qualora non siano assegnati obiettivi individuali, il peso del livello di performance raggiunto dalla struttura di competenza è pari a 0,75.

Performance del personale dell'Area delle Elevate Professionalità: P_dip_EP

Il livello di performance raggiunto dal dipendente (P_dip_EP) dipende dal livello di performance raggiunto della struttura di appartenenza (P_org), dal livello di performance relativo al raggiungimento degli obiettivi individuali (P_ind) e dal livello di performance relativo ai comportamenti attesi (P_comp). Può assumere un valore complessivo finale compreso tra 0 e 100 con arrotondamento a due cifre decimali ed è esprimibile con la seguente formula

$$P_dip_EP = (0,50 \times P_org) + (0,20 \times P_ind) + (0,30 \times P_comp)$$

Performance del personale dell'Area dei Funzionari, dell'Area degli Assistenti e dell'Area degli Operatori: P_dip

Il livello di performance raggiunto dal dipendente (P_dip) dipende dal livello di performance raggiunto della struttura di appartenenza (P_org), dal livello di performance relativo al raggiungimento degli obiettivi individuali e/o di gruppo (P_ind) e dal livello di performance relativo ai comportamenti attesi (P_comp). Può assumere un valore complessivo finale compreso tra 0 e 100 con arrotondamento a due cifre decimali ed è esprimibile con la seguente formula:

$$P_dip = (0,45 \times P_org) + (0,20 \times P_ind) + (0,35 \times P_comp)$$

Qualora non siano assegnati obiettivi individuali e/o di gruppo il peso del livello di performance raggiunto dalla struttura di appartenenza è pari a 0,65.

3.4 Utilizzo dei risultati della valutazione della performance individuale

I risultati della valutazione della performance complessiva individuale devono essere utilizzati per premiare il merito e la professionalità, secondo quanto disposto dal Titolo 3 del decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150. Attualmente, in Agenzia, i risultati della valutazione sono utilizzati prevalentemente per la distribuzione dei premi (retribuzione di risultato e produttività) e per l'attribuzione dei differenziali stipendiali (le c.d. "progressioni economiche").

Tuttavia, esistono altre forme di "premialità" che l'Agenzia, progressivamente, potrà considerare, tra le quali:

- il bonus annuale delle eccellenze
- l'accesso a percorsi di alta formazione
- percorsi di crescita professionale.

Riguardo la distribuzione della retribuzione di risultato ai Dirigenti, AgID terrà conto delle indicazioni contenute nel Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL) relativo al personale dell'Area Funzioni Centrali e dei contenuti dei successivi accordi integrativi che saranno predisposti a seguito di contrattazione con i sindacati.

Riguardo la distribuzione della produttività (trattamento accessorio) al Personale del Comparto, AgID terrà conto delle indicazioni contenute nel Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro relativo al personale del Comparto Funzioni Centrali e dei contenuti dei successivi contratti integrativi che saranno predisposti a seguito di contrattazione con i sindacati.

3.4.1 Criteri di riduzione della retribuzione di risultato

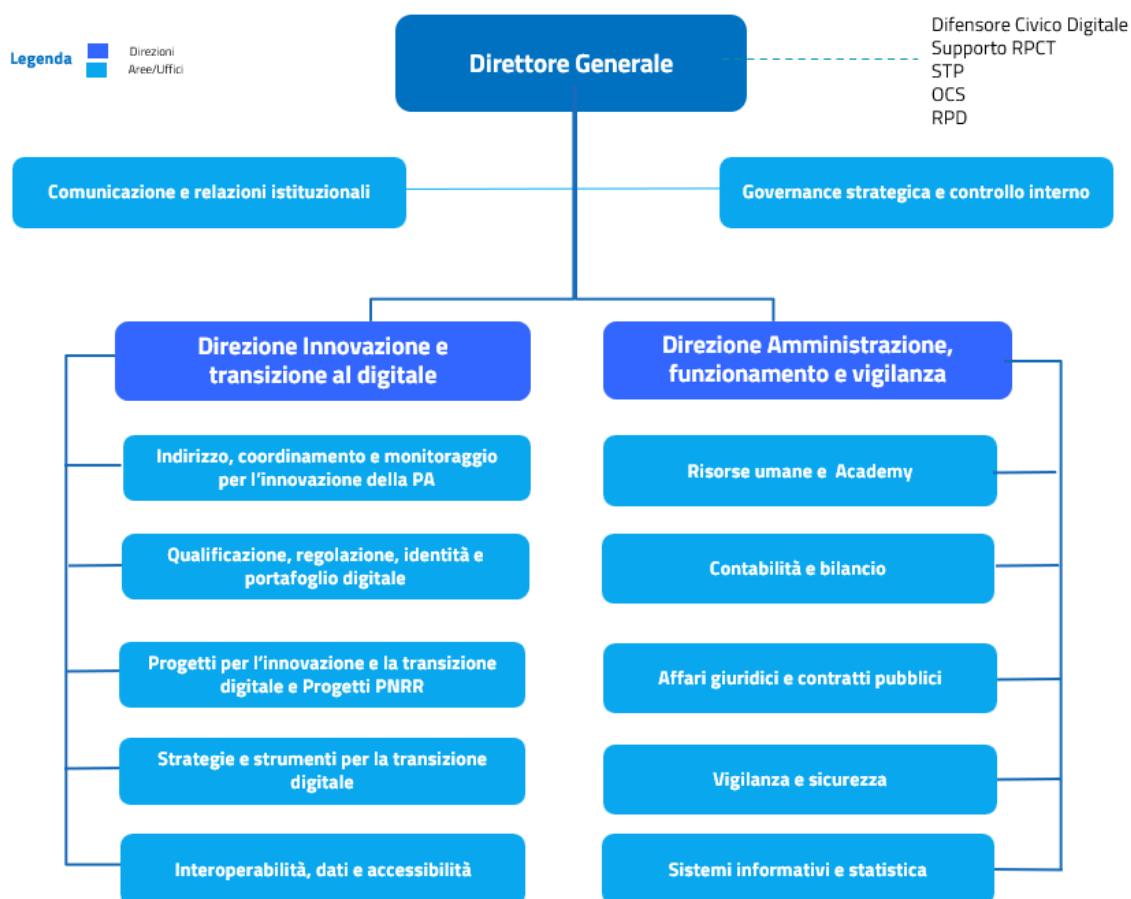
In sede di erogazione della retribuzione di risultato per i Dirigenti, e della parte variabile per i Direttori, si potrà tenere conto della percentuale di assolvimento di specifici obblighi previsti da norme di legge.

3.4.2 Valutazioni negative

Al dipendente che consegua un punteggio complessivo inferiore al 50% del punteggio massimo previsto viene attribuita una valutazione negativa. Questa situazione comporta la mancata erogazione del premio, ossia della retribuzione di risultato per i Dirigenti e del trattamento accessorio per il Personale del Comparto.

4 Allegati:

4.1 Allegato A: organigramma dell'AgID



4.2 Allegato B: soggetti e responsabilità

Il Direttore generale

- concorda con l'Autorità politica le aree strategiche d'intervento dell'Agenzia, formalizzate nella Convenzione triennale;
- promuove l'attivazione del processo con l'adozione del Piano integrato di attività e organizzazione;
- procede all'assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi attesi ai Direttori, ai Dirigenti 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;
- interviene nella procedura di conciliazione, come previsto al par. 3.3.2 – *Procedura di conciliazione*.

Il Direttore

- 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 che saranno assegnati ai Dirigenti con l'adozione del PIAO;
- 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 l'incarico più recente;
- sottoscrive le schede di assegnazione obiettivi e quelle di valutazione del suddetto personale.

Il Dirigente

- condivide con il Direttore 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 l'incarico più recente;
- sottoscrive le schede di assegnazione obiettivi e quelle di valutazione di detto personale.

Il Personale dell'Area delle Elevate Professionalità

- condivide con il Dirigente gli obiettivi di risultato della struttura, direttamente connessi alle proprie attività e/o di direzione di struttura organizzativa;
- supporta il Dirigente nella programmazione dell'attività istituzionale volta alla definizione degli obiettivi di performance di struttura, in particolare, connessa alle proprie attività;
- propone al Dirigente gli obiettivi da assegnare al personale della struttura;
- prende atto dei propri comportamenti attesi;
- si rende disponibile per i colloqui di feedback;
- sottoscrive la propria scheda di assegnazione degli obiettivi per condivisione e la propria scheda di valutazione per presa visione.

Il Personale delle Aree dei Funzionari, degli Assistenti e degli Operatori

- supporta il Dirigente e/o il titolare di incarico 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 propri comportamenti attesi;
- si rende disponibile per i colloqui di feedback;
- sottoscrive la propria scheda di assegnazione degli obiettivi per condivisione e la propria scheda di valutazione per presa visione.

L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)

L'[OIV](#), in via generale, principalmente⁶:

- rende il 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;
- propone all'organo di indirizzo politico-amministrativo la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi

La Struttura Tecnica Permanente di supporto all'OIV (STP)

La [Struttura Tecnica Permanente](#)⁷ svolge funzioni di supporto alle attività dell'Organismo indipendente di valutazione.

Il Tutor

- È il referente interno alle strutture dirigenziali per l'applicazione del SMVP;
- afferisce alla [Rete dei tutor](#) per il SMVP;
- cura la corretta applicazione della metodologia adottata nella definizione di obiettivi, pesi, indicatori e valori attesi;
- si coordina con la STP di supporto all'OIV e cura la diffusione informativa interna alla struttura.

⁶ Per ulteriori dettagli cfr. art. 14 del decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150

⁷ istituita ai sensi dell'articolo 14 del decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150

Il Comitato Unico di Garanzia (CUG)

Il [Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità](#), la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni promuove tra l'altro il piano triennale delle azioni positive all'interno dell'Agenzia, per l'attuazione degli obiettivi di parità e pari opportunità e finalità di conciliazione tra vita privata e lavoro, per sostenere condizioni di benessere lavorativo anche al fine di prevenire e rimuovere qualunque forma di discriminazione. A tal fine collabora, per i profili di competenza, con l'OIV.

L'Ufficio Organizzazione e gestione del personale

- gestisce il ciclo della performance individuale;
- coordina la [Rete dei tutor](#) per il SMVP;
- cura la fase di archiviazione

4.3 Allegato C: modelli esemplificativi di schede di assegnazione obiettivi individuali e di struttura

Scheda di assegnazione degli obiettivi di struttura

| Direzione | | | | | | | | |
|-----------------|----------------------|----------------------------|---------------------|-------------------|----------------------|---------------------|----------|---------------|
| Struttura | | | | | | | | |
| Anno | | | | | | | | |
| Area strategica | Obiettivo strategico | Codice obiettivo operativo | Obiettivo operativo | Codice Indicatore | Indicatore (formula) | Peso indicatore (%) | Baseline | Valore atteso |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| Totale | | | | | | 100 | | |

Scheda di monitoraggio degli obiettivi di struttura

| Direzione | |
|-----------|--|
| Struttura | |
| Anno | |

| Area strategica | Obiettivo strategico | Codice obiettivo operativo | Obiettivo operativo | Codice Indicatore | Indicatore (formula) | Peso indicatore (%) | Baseline | Valore atteso al 3/12 | Valore rilevato al 30/6 ⁸ | Scostamento | Note |
|--------------------------|----------------------|----------------------------|---------------------|-------------------|----------------------|---------------------|----------|-----------------------|--------------------------------------|-------------|------|
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| Totale | | | | | | 100 | | | | | |
| Firma Dirigente | | | | | | Visto Direttore | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| Firma Direttore generale | | | | | | | | | | | |

Scheda di valutazione degli obiettivi di struttura

| Direzione | | | | | | | | | | | |
|-----------------|----------------------|----------------------------|---------------------|-------------------|----------------------|---------------------|----------|---------------|-----------------|------|-----------|
| Struttura | | | | | | | | | | | |
| Anno | | | | | | | | | | | |
| Area strategica | Obiettivo strategico | Codice obiettivo operativo | Obiettivo operativo | Codice Indicatore | Indicatore (formula) | Peso indicatore (%) | Baseline | Valore atteso | Valore rilevato | Note | Punteggio |

⁸ La data del 30 giugno è indicativa e variabile

| | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|--|--|--|--|--|-----------------|--|--|--|--|--|
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| Totale | | | | | | 100 | | | | | |
| Firma Dirigente | | | | | | Visto Direttore | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| Firma Direttore generale | | | | | | | | | | | |

Scheda di assegnazione degli obiettivi individuali dei Direttori

Il punteggio complessivo finale è dato per l'80% dall'obiettivo di risultato e per il 20% dai comportamenti organizzativi.

| Direzione | | | | | | |
|---|--------------------------|---|---------------------|---------------------|--------------------------------|--------------------|
| Direttore | | | | | | |
| Anno di riferimento | | | | | | |
| Obiettivo di risultato | Peso obiettivo (%) | Indicatore | Peso indicatore (%) | Valore atteso (%) | Vincoli ed eventuali criticità | |
| Realizzazione degli obiettivi di performance organizzativa delle strutture afferenti alla direzione di competenza | 75,00 | Percentuale di raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa delle strutture afferenti alla direzione di competenza | 100,00 | 100,00 | | |
| Obiettivi individuali | 25,00 | | | | | |
| Comportamenti organizzativi | | | | | | |
| Area | Competenza organizzativa | Descrittore comportamentale | | | | |
| | | Peso (%) | Livello critico | Livello in sviluppo | Livello atteso | Livello eccellente |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| Note | | | | | | |
| | | | | | | |

Scheda di assegnazione degli obiettivi individuali dei Dirigenti

Il punteggio complessivo finale è dato per il 75% dall'obiettivo di risultato e per il 25% dai comportamenti organizzativi.

| Direzione | | | | | | |
|--|--------------------------|--|---------------------|---------------------|--------------------------------|--------------------|
| Struttura | | | | | | |
| Dirigente | | | | | | |
| Anno di riferimento | | | | | | |
| Obiettivo di risultato | Peso obiettivo (%) | Indicatore | Peso indicatore (%) | Valore atteso (%) | Vincoli ed eventuali criticità | |
| Realizzazione degli obiettivi di performance organizzativa della struttura di competenza | 73,33 | Percentuale di raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa della struttura di competenza | 100,00 | 100,00 | | |
| Obiettivi individuali | 26,67 | | | | | |
| Comportamenti organizzativi | | | | | | |
| Area | Competenza organizzativa | Descrittore comportamentale | | | | |
| | | Peso (%) | Livello critico | Livello in sviluppo | Livello atteso | Livello eccellente |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| Note | | | | | | |
| | | | | | | |

Scheda di assegnazione degli obiettivi individuali del personale dell'Area delle Elevate professionalità

Il punteggio complessivo finale è dato per l'70% dall'obiettivo di risultato e per il 30% dai comportamenti organizzativi.

| | | | | | | |
|---|---------------------------------|--|----------------------------|----------------------------|---------------------------------------|---------------------------|
| Direzione | | | | | | |
| Struttura | | | | | | |
| Dipendente | | | | | | |
| Anno di riferimento | | | | | | |
| Obiettivo di risultato | Peso * obiettivo (%) | Indicatore | Peso indicatore (%) | Valore atteso (%) | Vincoli ed eventuali criticità | |
| Concorrenza alla realizzazione degli obiettivi di performance organizzativa della struttura di appartenenza | 71,26 | Percentuale di raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa della struttura di appartenenza | 100,00 | 100,00 | | |
| Obiettivi individuali | 28,74 | | | | | |
| Comportamenti organizzativi | | | | | | |
| Area | Competenza organizzativa | Descrittore comportamentale | | | | |
| | | Peso (%) | Livello critico | Livello in sviluppo | Livello atteso | Livello eccellente |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| Note | | | | | | |
| | | | | | | |

Scheda di assegnazione degli obiettivi individuali del personale dei Funzionari, degli Assistenti e degli Operatori

Il punteggio complessivo finale è dato per l'65% dall'obiettivo di risultato e per il 35% dai comportamenti organizzativi.

| Direzione | | | | | | |
|---|---------------------------------|--|----------------------------|----------------------------|---------------------------------------|---------------------------|
| Struttura | | | | | | |
| Dipendente | | | | | | |
| Anno di riferimento | | | | | | |
| Obiettivo di risultato | Peso * obiettivo (%) | Indicatore | Peso indicatore (%) | Valore atteso (%) | Vincoli ed eventuali criticità | |
| Concorrenza alla realizzazione degli obiettivi di performance organizzativa della struttura di appartenenza | 69,20 | Percentuale di raggiungimento degli obiettivi di performance della struttura di competenza | 100,00 | 100,00 | | |
| Obiettivi individuali | 30,80 | | | | | |
| Comportamenti organizzativi | | | | | | |
| Area | Competenza organizzativa | Descrittore comportamentale | | | | |
| | | Peso (%) | Livello critico | Livello in sviluppo | Livello atteso | Livello eccellente |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| Note | | | | | | |
| | | | | | | |

4.4 Allegato D: 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 | Negoziiazione |
| | | 4 | Lavoro di gruppo |
| | | 5 | Orientamento al cittadino/servizio |
| 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 comportamentale | | | | |
|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|--|-----------------------------|--|---|---|---|
| n. | Descrizione | n. | Descrizione | n. | Livello critico | Livello in sviluppo | Livello atteso | Livello eccellente |
| 1 | Guida e direzione | 1 | Orientamento al cambiamento: orientare i comportamenti per adeguarli all'evoluzione dello scenario di riferimento e cogliere nuove opportunità di sviluppo | 1 | Non promuove il cambiamento all'interno del proprio gruppo | Promuove il cambiamento all'interno del proprio gruppo solo se ne percepisce una diretta utilità | Promuove il cambiamento all'interno del proprio gruppo | Promuove il cambiamento all'interno del proprio gruppo e anche verso altre funzioni |
| | | | | 2 | Rifiuta il cambiamento | Ha bisogno di sostegno per adeguarsi al cambiamento e viverlo come fonte di nuove opportunità | Accetta il cambiamento come fonte di nuove opportunità | Accetta il cambiamento come fonte di nuove opportunità anticipando così possibili resistenze |
| | | | | 3 | Non coglie i segnali di cambiamento | Coglie e analizza i segnali di cambiamento ma non riesce ad interpretarli e tradurli nel contesto organizzativo | Coglie, analizza e interpreta i segnali di cambiamento valutando la loro traducibilità nel contesto organizzativo | Coglie, analizza e interpreta i segnali di cambiamento valutando la loro traducibilità nel contesto organizzativo in maniera integrata anche con altre funzioni |
| | | | | 4 | Non riesce ad applicare e a trasmettere gli interventi di riorganizzazione | Applica e trasmette gli interventi di riorganizzazione solo se sollecitato | Opera abitualmente per applicare e trasmettere gli interventi di riorganizzazione | Opera abitualmente per applicare e trasmettere gli interventi di riorganizzazione, verificandone anche la realizzazione |

| | | | | | | | | |
|--|--|---|--|---|---|--|---|---|
| | | 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 |

| | | | | | | | | |
|--|--|---|--|---|--|--|---|---|
| | | 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 |

| | | | | | | | | |
|--|--|---|---|---|--|--|---|--|
| | | 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 |

| | | | | | | | | |
|---|---------------------------|---|--|---|---|---|---|---|
| 2 | Programmazione e gestione | 1 | Pianificazione e organizzazione I: 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 |

| | | | | | | | | |
|--|--|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2 | Pianificazione e organizzazione II: 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 |

| | | | | | | | | |
|--|--|---|---|---|---|---|---|--|
| | | 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 dividerne l'impatto | Prende decisioni di fronte a problemi valutandone i possibili impatti | Elabora e prende decisioni di fronte a problemi anche complessi e con rilevante impatto organizzativo |
| | | | | 2 | Non decide in autonomia | Si sforza di decidere in autonomia | Decide in autonomia | Decide in autonomia e nel rispetto dei tempi |
| | | | | 3 | Rifugge la responsabilità delle proprie scelte quando queste sono poco efficaci | Tende ad attribuire la responsabilità delle proprie scelte poco efficaci a eventi esterni o altri colleghi | Si assume la responsabilità delle proprie scelte | Si assume la responsabilità delle proprie scelte e favorisce la diffusione della cultura della responsabilità nel gruppo |
| | | | | 4 | Se pressato da tempi ristretti fatica a valutare e decidere tra più alternative | Se pressato da tempi ristretti valuta e decide tra più alternative ricorrendo frequentemente al supporto del proprio responsabile | Riesce a valutare e decidere tra più alternative anche se pressato da tempi ristretti | Riesce a valutare e decidere tra più alternative anche in condizione di stress ed in mancanza di tutte le informazioni |

| | | | | | | | | |
|--|--|---|---|---|--|--|--|---|
| | | 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 |

| | | | | | | | | |
|--|--|---|--|---|---|--|--|--|
| | | 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 |

| | | | | | | | | |
|--|--|---|--|---|---|---|---|---|
| | | 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 |

| | | | | | | | | |
|---|---------------------------|---|---|---|---|--|---|--|
| 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 |

| | | | | | | | | |
|--|--|---|---|---|---|--|---|--|
| | | 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 |

| | | | | | | | | |
|--|--|---|--|---|---|---|--|--|
| | | 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 |

| | | | | | | | | |
|--|--|---|---|---|--|--|---|--|
| | | 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 |

| | | | | | | | | |
|--|--|---|--|---|---|--|---|--|
| | | 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 |

| | | | | | | | | |
|---|-------------------------|---|---|---|--|---|---|---|
| 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 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 |

| | | | | | | | | |
|--|--|---|--|---|--|---|---|---|
| | | 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 |

| | | | | | | | | |
|--|--|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 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 delle soluzioni adottata solo se sollecitato | Evidenzia rapidamente le criticità che rendono difficile l'implementazione della soluzione adottata | Evidenzia rapidamente le criticità che rendono difficile l'implementazione della soluzione adottata e identifica le possibili azioni correttive |

| | | | | | | | | |
|--|--|---|---|---|--|---|--|---|
| | | 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 saper | 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 |

| | | | | | | | | |
|--|--|---|--|---|--|---|---|--|
| | | 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 | Scompono 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 |